

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**“Aplicación de técnicas para los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo calificado y no calificado de una empresa agrícola y ganadera, que presta los servicios de forma tercerizada”**

(Práctica empresarial dirigida – PED)

Jorge Ordoñez Morataya

Sacatepéquez, junio 2013

**“Aplicación de técnicas para los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo calificado y no calificado de una empresa agrícola y ganadera, que presta los servicios de forma tercerizada”**

(Practica Empresarial Dirigida –PED-)

Jorge Ordoñez Morataya

Licda. Josefina Chavarría, Tutor  
M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales, Revisora

Sacatepéquez, junio 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

Rector

**M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica y Secretaria General

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

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

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**Lic. Roberto Oviedo**

Coordinador Sacatepéquez

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

**M. Sc. Ana Patricia Rosal Gordillo**

Terna examinadora

**Lcda. Ingrid Arroyo de Núñez**

Terna examinadora

**Lic. Eduardo Par Colón**

Terna examinadora

**Licda. Josefina Chavarría**

Tutor

**M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales**

Revisora

**REF.:C.C.E.E.0115-2013**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 16 DE MAYO DEL 2013**

**SEDE SACATEPÉQUEZ**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Josefina Chavarría, tutora y Licenciada Dora Urrutia Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Aplicación de técnicas para los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo calificado y no calificado de una empresa agrícola y ganadera, que presta los servicios de forma tercerizada.”, Presentado por él (la) estudiante Jorge Ordoñez Morataya, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 681, de fecha 16 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**  


Guatemala, 15 de diciembre 2012

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

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Practica Empresarial Dirigida –PED- titulada “**Aplicación de técnicas para los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo calificado y no calificado de una empresa agrícola y ganadera, que presta los servicios de forma tercerizada**”, realizada por: Jorge Ordoñez Morataya, carné 201206005, estudiante de la carrera de **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser sometido al **Examen Técnico Profesional Privado (ETPP)** por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de Ochenta puntos (80) de cien (100).

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

  
Lic. Josefina Chavarria  
Tutor

M.Sc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

No. De teléfono oficina 22612165

No. De teléfono celular 52034462

e-mail: [dlurrutia@yahoo.com](mailto:dlurrutia@yahoo.com)

Guatemala, 10 de enero de 2013

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

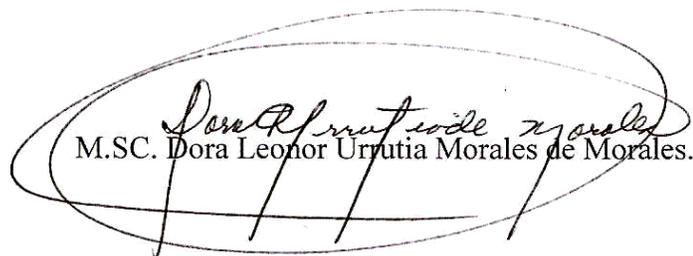
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados señores:

En relación al informe final de la Practica Empresarial Dirigida (PED) del tema “**Aplicación de técnicas para los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo calificado y no calificado de una empresa agrícola y ganadera, que presta los servicios de forma tercerizada.**” realizado por: Jorge Ordoñez Morataya, carné 201206005, estudiante de la carrera de **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el **Examen Técnico Profesional (ETP)**.

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

  
M.SC. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales.



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 414.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante *Ordoñez Morataya, Jorge* con número de carné 201206005 aprobó con 75 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los dieciséis días del mes de marzo del año dos mil trece.

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

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
M.Sc. Alba de González  
Secretaria General

Adelina L.  
cc.Archivo.

## Dedicatoria

A:

- Dios Nada es posible en la vida sin su Bendición, por eso el honor y la honra es para Nuestro Padre Celestial; quien me ha permitido alcanzar este triunfo, en mi formación estudiantil.
- Mi Madre: Mujer de inagotable bondad, que con sus consejos, orientaciones y amor de madre supo guiar mis primeros pasos y cuidar de mi formación, hoy que Dios me da la dicha de poder tenerla conmigo quiero decirle, madre muchas gracias por sus desvelos y sacrificios.
- Mi Padre: Hombre de mucho temple y sencillez, con quien he compartido mucho de sus sabias enseñanzas, y que con un gran don y talento que Dios le ha permitido desarrollar nos sirve de ejemplo, para superar la barrera del no se puede. Muchas gracias por sus consejos y apoyo incondicional, que Dios lo Bendiga.
- Mis Hermanos: Tereza de Jesús, Eleodoro, Paula, Miriam Elizabeth (Q.E.P.D.), Gregorio y Juan Francisco, comparto con ellos la felicidad que me embarga, al haber alcanzado un triunfo más en la vida.
- Mi Esposa: Muchas gracias por ese apoyo incondicional, siempre atenta y comprensiva en todos esos momentos que tuve que ausentarme de ella.
- Mis Hijos: Mercedes Guadalupe, Jorge Augusto (Q.E.P.D.) Jorge David y Emilio Josue, muchas gracias por brindarme amor y felicidad, que este triunfo les anime a superarse cada día.
- Mis Sobrinos(as): Deseo de todo corazón, muchas gracias por su respeto y apoyo cuando fue requerido.
- Mis Cuñados(as): Con todo respeto y que luchen por la superación de sus hijos.
- Mis Abuelos: (Q.E.P.D)
- Mis Tíos y Primos: Con mucho afecto.
- Corporación Pantaleón: Especial afecto y agradecimiento por el apoyo recibido, que Dios les multiplique al mil por uno.
- UPANA: Muchas gracias por abrirme las puertas de la enseñanza superior y permitirme graduarme y egresar como un profesional más de las ciencias administrativas.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	iv
<b>Capítulo 1</b>	
Descripción de la empresa	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Justificación	9
1.4 Pregunta de investigación	10
1.5 Objetivos	10
1.6 Alcances y límites	11
1.7 Marco teórico	11
<b>Capítulo 2</b>	
Metodología	23
2.1 Tipo de investigación	23
2.2 Relación sujeto(s) y objeto de la investigación	23
2.3 Instrumentos	24
2.4 Aporte	25
<b>Capítulo 3</b>	
Resultados y análisis de la investigación	26
3.1 Resultados de la investigación	26
3.2 Análisis de los resultados	26
<b>Capítulo 4</b>	
Solución propuesta	47
4.1 Propuesta de solución o mejora	47
4.2 Viabilidad de la propuesta	65
4.3 Factibilidad económica	65
Cronograma	67

Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Referencias bibliográficas	70
Anexos	72

## Contenido

### Gráfica

1. Ilustración 1. Cuentan con algunas políticas para la contratación de su personal.	27
2. Ilustración 2. Poniendo en práctica las técnicas de reclutamiento, selección y contratación, mejoraría la calidad de recurso humano que se contrate.	27
3. Ilustración 3. Es necesario usar enganchadores o contratista para atraer a los candidatos a la empresa.	28
4. Ilustración 4. Consideran necesario implementar estrategias para incentivar el desempeño laboral.	28
5. Ilustración 5. Conocen las leyes existentes en el país que regulan la participación de la empresa, en el mercado laboral.	29
6. Ilustración 6. Considera que es importante la capacitación para el personal de la empresa.	29
7. Ilustración 7. La medición del clima laboral considera que ayuda a mejorar la imagen de la empresa.	30
8. Ilustración 8. Puede anotarse el nombre de la empresa en el presente trabajo.	30
9. Ilustración 9. Puede mejorar la comunicación en la empresa entre jefes y subalternos	31
10. Ilustración 10. Conoce de otra empresa que maneje el personal de forma distinta.	31
11. Ilustración 11. Se siente a gusto de trabajar en la empresa.	32
12. Ilustración 12. Al trabajar para esta empresa le brindan la atención necesaria.	32
13. Ilustración 13. Considera que los pagos son puntuales para los colaboradores en esta empresa.	33
14. Ilustración 14. Para venir a trabajar lo reclutó la empresa, o fue un contratista.	33
15. Ilustración 15. Sabe que existen enganchadores de personal que le brindan oportunidad de trabajo.	34
16. Ilustración 16. Conoce a que se dedica la empresa para la cual trabaja.	34
17. Ilustración 17. Le gustaría volver a venir para trabajar en esta empresa.	35
18. Ilustración 18. Porque medio se enteró de la oportunidad de trabajo para venir a trabajar a esta empresa.	35

19. Ilustración 19. Medios utilizados por usted para reclutar el personal que coloca en la empresa.	36
20. Ilustración 20. Indique lo que más le gustó de la empresa para traer a trabajar al personal.	36
21. Ilustración 21. Cómo se enteró de la existencia de la empresa.	37
22. Ilustración 22. Qué tipo de beneficios obtienen los trabajadores al venir a trabajar con usted.	37
23. Ilustración 23. Medio de transporte utilizado para movilizar a los trabajadores para venir a la empresa.	38
24. Ilustración 24. Los trabajadores provienen de otros lugares fuera del Departamento de Escuintla, que tipo de vivienda les brinda en la empresa.	38
25. Ilustración 25. Cómo considera la atención que le brindaron de parte del personal que representa a la empresa.	39
26. Ilustración 26. Conociendo a los trabajadores operativos no calificados, cómo le gusta que lo recluten para venir a trabajar.	39
27. Ilustración 27. Estimación de costos para la aplicación de las técnicas de reclutamiento, selección y contratación.	44

## **Contenido**

### **Anexo**

- 1.** Análisis FODA
- 2.** Cuestionario dirigido a trabajadores de la empresa.
- 3.** Entrevista dirigida a los directivos de la empresa.
- 4.** Encuesta dirigida a los enganchadores y contratistas.
- 5.** Costos para el desarrollo del proyecto.
- 6.** Glosario.
- 7.** Fotos momentos en que el personal ejecuta la labor y operadores esperando ser atendidos.

## Contenido

### Cuadros

1. Costo por contratación de trabajadores agrícolas de forma empirica	41
2. Costos de reclutamiento y contratación personal agrícola de forma técnica reclutamiento externo	42
3. Comparativo de costos por zona, para traslado e personal contratado mano de obra no calificada	45
4. Anuncio para reclutar personal operativo mano de obra no calificada	49
5. Anuncio para reclutar personal operativo mano de obra calificada	50
6. Estrategia de comunicación para dar a conocer la empresa, misión, visión y valores	56
7. Organigrama	59
8. Formulario de información general del trabajador	60
9. Contrato individual de trabajo	61
10. Evaluación diagnóstica por conocimientos, operador de tractor modulo I	62
11. Costos de reclutamiento externo y contratación personal agrícola, de forma técnica	66

## **Resumen**

La empresa Multiservicios, P & P tiene como propósito establecer la aplicación de las técnicas para los procesos de reclutamiento, selección y contratación, de personal operativo mano de obra calificada y no calificada para una empresa agrícola y ganadera que presta los servicios de forma tercerizada; se inicia con la elaboración de un anteproyecto por medio del cual se buscó la factibilidad para realizarlo, la empresa ubicada en el municipio de Santa Lucia Cotzumalguapa del departamento de Escuintla, abrió las puertas y proporcionó parte de la información necesaria para el desarrollo del estudio.

La elaboración del plan de trabajo sirvió para conocer si aplican las técnicas y herramientas en los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo mano de obra calificada y no calificada que contrata la empresa, quien a la vez brinda el servicio de forma tercerizada con personal para las labores de corte, alce y transporte de la caña de azúcar, a otras empresas del medio agroindustrial. Al ver la necesidad de la empresa sobre el uso de las técnicas adecuadas para el desarrollo de los procesos descritos, se propuso ponerlas en práctica para la contratación del personal necesario y así mejorar los procesos.

El diagnóstico permitió identificar, en la empresa carecer de varios aspectos que le permita ser identificada con facilidad. Se consideró como prioridad mejorar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Cada uno de los pasos que se siguieron, permitió profundizar en la elaboración del proyecto y contar con la ayuda de la empresa para realizarlo, facilitando el acceso a cierta información confidencial, misma que sirvió para ampliar el trabajo de investigación.

El proyecto es sostenible, considerando los bajos costos en la elaboración de las herramientas recomendadas para poner en práctica, así mejorar el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo, mano de obra calificada y no calificada. Se cuenta con el apoyo de las autoridades de la empresa y manifestaron interés por mejorar los procesos. El trabajo se desarrollo en cuatro capítulos básicos, luego se analizaron para la elaboración del proyecto, dejando evidencia de los conceptos a través de los cuales se conoce la situación actual de la empresa. De esta manera hacer las recomendaciones para mejorar los

procesos de reclutar, seleccionar y contratar personal operativo mano de obra calificada y no calificada.

El capítulo 1, se inicia con la descripción de la empresa y sus antecedentes, a grandes rasgos se da a conocer el nombre, con el cual es reconocida en el medio laboral guatemalteco. Continúa con el desarrollo de las actividades principales, el fin para el cual fue creada. Se desarrolló la visión, misión y valores, conceptos que fueron desarrollados con el propósito de dejar a la empresa la inquietud de ponerlos en práctica y difundir entre sus colaboradores, para que los conozcan y practiquen. Se trazan objetivos tanto general como específicos, se establecen políticas como medidas preventivas y de operación. Se hace el planteamiento del problema objeto de estudio, luego del desarrollo del mismo se justifica.

Con los conceptos relacionados al tema, se da inicio al desarrollo del marco teórico, es en donde se desarrollan todos los conceptos y temas afines que permitan dar respuesta al problema planteado.

El capítulo 2, se da a conocer la metodología empleada en la búsqueda de información permitiendo encontrar la solución al problema planteado, se tiene la participación de los sujetos y objetos de la investigación. Se hizo uso de los instrumentos para recabar la información necesaria, luego se procesó y analizó la información en la búsqueda de la solución al problema.

En el capítulo 3, contempla los resultados y análisis de la investigación, con la cual se puede tomar una decisión dentro de la empresa, que permita el desarrollo de los procesos establecidos como son reclutar, seleccionar y contratar personal calificado y no calificado. Así ser competitivos y ganar más espacio en el medio laboral. Para lograr el posicionamiento de la empresa dentro de las más competitivas, debe hacerse un buen estudio mercadológico, que le permita conocer y desarrollar las técnicas adecuadas para medir el potencial del personal a contratar. De igual manera juega papel muy importante los otros aspectos como el financiero y administrativo, que son indispensables para el desarrollo de todo proyecto.

En el capítulo 4, se busca dejar plasmada la propuesta de solución o mejora, para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo mano de obra calificada y no calificada. Se desarrollaron las herramientas que servirán para formalizar, estandarizar y medir la capacidad intelectual del personal calificado, con quien aplica la evaluación diagnóstica por conocimientos para el puesto de trabajo, de esta forma se pondrá en práctica la

aplicación de las técnicas de reclutamiento, selección y contratación del personal calificado. Así obtener el personal idóneo para el puesto de trabajo. El desarrollo del proyecto se realizó en varias etapas

- Conocer los lineamientos que se debían seguir para la realización de la práctica
- Elaborar un plan o cronograma de trabajo
- Hacer un diagnóstico de la empresa
- Elaborar un análisis FODA
- Identificar el problema
- Se desarrolló un marco teórico, para sustentar el tema y dar respuesta al planteamiento del problema
- Realizar trabajo de campo
- Recolección de información, tabulación y el respectivo análisis
- Conclusiones
- Recomendaciones

## **Introducción**

Con el desarrollo del proyecto, Aplicación de técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal mano de obra calificada y no calificada en una empresa de servicios tercerizados, se espera llenar las expectativas de la empresa objeto de estudio. Al poner en práctica o hacer uso de las herramientas sugeridas, se espera puedan tener un mejor control de su personal, a la vez le permitirá mejorar sus procesos.

Se inicia el estudio de la empresa, con un análisis o diagnóstico general de la forma como se encontró la empresa. Se observó la forma como se realizan las operaciones, que permiten captar personal operativo para labores agrícolas y ganaderas; por medio de ellos presta los servicios a otras empresas en forma tercerizada.

Al obtener la información requerida se desarrolla el proyecto, siendo necesario utilizar las técnicas de investigación y observación. Así mismo realizar entrevistas, cuestionarios y encuestas, logrando recabar la información necesaria, tabularla y hacer el análisis respectivo de la situación actual de la empresa, se presentan los resultados para la toma de decisiones.

Para la empresa es importante cumplir con los requisitos de los clientes, a quienes les presta los servicios con personal operativo calificado y no calificado; permitiéndole ganarse la confianza y darse a conocer con otras empresas. Esto es de mucho beneficio para el crecimiento de la misma, al lograr colocar el personal necesario y que cumpla con lo establecido.

# Capítulo 1

## Descripción de la empresa

### 1.1 Antecedentes

La empresa agroindustrial Multiservicios P & P, se constituyó el ocho de marzo de dos mil seis y se registró según constancia de inscripción y modificación, al Registro Tributario Unificado, con dirección en el municipio de Santa Lucia Cotzumalguapa, del Departamento de Escuintla; se apertura con el propósito de prestar servicios tercerizados de mano de obra calificada y no calificada, a otras empresas que operan en la costa sur, enfoca su servicio a los ingenios azucareros, quienes requieren de recurso humano adicional en época de zafra para la realización de las diferentes labores agrícolas. Se pensó que las operaciones de la empresa, iniciarían el mismo año de su inscripción, por situaciones económicas no fue posible operar de manera formal y se vieron en la necesidad, de postergar el inicio de las operaciones. Fue hasta en el año dos mil diez que salieron al mercado laboral agroindustrial guatemalteco. La empresa está inscrita en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Administración Tributaria, en el Ministerio de Trabajo, en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

El objeto de la empresa es promover, la oportunidad de trabajo y brindar el servicio con personal operativo de mano de obra calificada y no calificada, de forma tercerizada a otras empresas que se dedican al cultivo y cosecha de la caña de azúcar, en la costa sur del país.

La empresa fue fundada por dos peritos agrónomos, iniciaron dándole servicio con personal para el corte de caña y semilla en forma tercerizada, a otra empresa del medio agroindustrial de la costa sur. Luego vieron la oportunidad, de poder expandir operaciones hacia otras empresas del mismo ramo, en el cultivo de la caña.

Una característica importante que identifica a la empresa, es el espíritu de servicio tanto al cliente externo como al cliente interno y visitantes, por lo que la gerencia y el personal de apoyo administrativo, están orientados a brindar buena atención y servicio, a los clientes y proveedores que se acercan a la oficina, con el propósito de buscar apoyo para el desarrollo de las operaciones.

Se espera a futuro pueda expandirse hacia otras empresas que requieran de los servicios que presta, esto la llevara a la creación de un departamento de recursos humanos, que sea el encargado del manejo del personal y por lo tanto poner en práctica, las técnicas en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, cumpliendo con ciertos estándares a la vez se espera le den credibilidad a la empresa, en la prestación de los servicios a terceros.

### 1.1.1 Actividades principales

La función básica de la compañía, es proporcionar el servicio de mano de obra calificada y no calificada para labores agrícolas y ganaderas, considerándose primordial las encaminadas al cultivo y cosecha de la caña, es donde se genera la mayor oportunidad de trabajo que demanda la fuerza laboral. Constituida en recurso humano operativo calificado y no calificado, en segunda instancia brindar los servicios de mano de obra no calificada a empresas ganaderas de la zona de Escuintla. En las operaciones de alce y transporte de la caña, durante el periodo de zafra dos mil once – dos mil doce, contrató personal calificado para dar cobertura de dichas operaciones, cumplió con los requerimientos para llevar la materia prima a los ingenios y darle soporte de forma tercerizada, para el desarrollo de sus actividades productivas en la fabricación de azúcar.

### 1.1.2 Visión, misión y valores

No existe en la empresa.

### 1.1.3 Objetivos

#### General

Proponer a la gerencia de la empresa objeto de estudio, alternativas que permitan incrementar las fuentes de obtención de la mano de obra calificada y no calificada, que puedan ayudar a reducir costos en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, a través de la aplicación de técnicas que le faciliten la consecución del mismo.

## Específicos

- Reclutar personal de mano de obra no calificada, mediante los diferentes medios de comunicación o de forma directa.
- Reclutar y seleccionar personal de mano de obra calificada, que llene los requisitos del puesto para las labores de alce y transporte de caña.
- Procurar la rentabilidad en las operaciones, mediante el buen servicio con mano de obra a terceros.

### 1.1.4 Políticas

Son medidas establecidas dentro de la empresa, para regular los beneficios que la misma brinda a los colaboradores. Está bajo su responsabilidad desarrollarlas y le permitan tomar decisiones sobre las políticas salariales, mismas que regulan en concepto de pago acorde a los tratos o sistema de trabajo y prestaciones laborales. Con relación al personal contratado por la empresa, dentro de las políticas tiene establecido las edades de las personas que requiera, siendo el rango de dieciocho a cincuenta años de edad.

### 1.1.5 Organigrama

No existe en la empresa.

### 1.1.6 Principales funciones de las áreas de la estructura orgánica actual

- La función principal la ejerce el gerente general, es quien actúa como representante legal de la empresa, se encarga de fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad. Dentro de sus funciones se encuentra la de liderar la empresa, tiene representación legal ante las instituciones de gobierno y civiles; es el responsable directo por el buen manejo de todos los bienes de la empresa, debe responder ante los dueños informando el grado de avance de las operaciones de la misma en todos los procesos y si está siendo productiva la organización, debe optimizar el

rendimiento de los empleados de oficina, así como de los trabajadores agrícolas con el fin de lograr un excelente funcionamiento de los recursos, equipos y personas.

➤ Tiene bajo su responsabilidad, la planeación de las metas, objetivos y de la dirección de la empresa, así como tener un buen control sobre el manejo de todos los recursos de la organización; es quien toma la última decisión en situaciones de riesgo.

➤ Además es responsabilidad del gerente de la empresa, crear un ambiente de trabajo en donde las personas puedan lograr las metas de grupo, con la menor cantidad de tiempo y dinero, debe implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

➤ Otra de las función importante respecto a la administración de la empresa, la ocupa el subgerente o asistente de gerencia, es quien ejerce la función de asistir al gerente general, cuando éste se encuentra fuera de operaciones, tiene representación legal y cumple el papel de organizador de los procesos, da seguimiento al reclutamiento, selección, contratación, de todo el personal dentro de la organización, es el responsable de establecer contacto con las personas que apoyan con el reclutamiento de los trabajadores para las labores agrícolas, vela por que exista un buen clima dentro de la empresa y supervisa los grupos de trabajo de forma indirecta.

➤ Para la empresa es importante la función de un contador financiero y dentro de las funciones que se le han designado, esta la consolidación de todas las operaciones contables y compromisos contraídos de forma financiera con terceros, es el responsable de mantener informados al gerente y subgerente de la empresa, sobre el buen funcionamiento de las finanzas de la misma. Esto les permitirá medir el rendimiento de la empresa y realizar proyecciones de inversión a futuro. Apoya en la contratación del personal, cuando se le requiere, considerándose que por ser una pequeña empresa no cuenta con más personal para realizar esta labor.

➤ Dentro de la estructura de la empresa se encuentra el área de secretaría, la función ejercida es importante, le permite a la empresa contar con una persona que atienda funciones como: atención vía telefónica de clientes, proveedores de personal, habilitación de un expediente para tener identificados tanto a los proveedores, como a todos los trabajadores dentro de la organización.

➤ Las otras funciones son ejercidas por personal de apoyo de la empresa, para la obtención del personal a nivel operativo, son los que ejecutan la labor de conseguir la mano de obra que deberá venir a la empresa, así cumplir con los compromisos a terceros.

### 1.1.7 Productos y servicios

Como es una empresa que presta servicios de forma tercerizada, con mano de obra a nivel operativo calificada y no calificada, las operaciones las divide en dos épocas anuales:

Las operaciones en la época de zafra inician en el mes de noviembre y finalizan a principios del mes de mayo; temporada en la cual gran parte de la fuerza laboral, es ocupada por todos los ingenios para el desarrollo de las actividades agrícolas, en la cosecha o corte de la caña de azúcar. En esta etapa, la empresa reclutará, seleccionará y contratará personal operativo calificado y no calificado, para apoyar a dos ingenios de la región en labores del corte de caña sistema manual, proporcionándoles el servicio de alce y transporte de caña de azúcar.

En temporada de no zafra conocida como época de invierno, las operaciones agrícolas consisten en preparar y renovar lotes de cultivos de caña, éstos se desarrollarán de mayo a octubre, durante este período se contratará personal no calificado, quienes tendrán dentro de las funciones actividades de corte de semilla, siembra de caña en nuevas tierras y mantenimiento de los cultivos existentes.

### 1.1.8 Segmento que atiende

Por tratarse de personal a nivel operativo clasificado en mano de obra calificada y no calificada, el segmento está orientado a personas de clase baja y media baja, considerándose que es en donde se centra el potencial de la fuerza laboral, para el desarrollo de las labores agrícolas y ganaderas del país.

### 1.1.9 Mercado

El mercado laboral agroindustrial guatemalteco, lo constituye la fuerza productiva clasificada en personal operativo de mano de obra calificada y no calificada, considerándose que la mayoría se ubica en las áreas rurales del país, conformado por las zonas sur refiriéndose a Escuintla y las colonias aledañas, Santa Lucía Cotzumalguapa aldeas, caseríos y colonias cercanas. La zona oriente del país conformada por Jutiapa y Chiquimula, la zona del altiplano, con trabajadores que emigran de la zona del Quiché, Sololá y San Juan Sacatepéquez.

### 1.1.10. Factores externos que influyen

La importancia de contratar personal operativo de mano de obra calificado y no calificado local, beneficia en gran medida la rentabilidad de la empresa. Mientras que cuando recluta y contrata personal de otros departamentos del país, influirán los costos en el proceso.

- Político

La empresa se verá afectada por las regulaciones que existen en el país en donde opera, con las medidas tributarias o recaudación de impuestos, considerándose a estas situaciones como una manera que puede en determinado momento, impedir el desarrollo de la misma.

#### a. Respeto de los derechos civiles

Por la naturaleza de la empresa y la forma de operar, deberá cumplir con los derechos civiles, porque tendrá que velar por no dañar la propiedad privada de terceros.

## b. Normas de protección al medio ambiente

La empresa deberá velar y cumplir con las disposiciones de las leyes, que regulan la operación de la misma, conservando el medio ambiente y al personal contratado inducirlo y guiarlo haciéndole conciencia a que participe, en la conservación del medio ambiente que le rodea.

## c. Legislación tributaria

En el cumplimiento de las leyes del país, la empresa deberá velar y ser respetuosa de las leyes, cumplir con las disposiciones que regulan las operaciones.

## d. Legislación laboral

Muadi, (2011) “Las relaciones entre trabajadores y patronos en Guatemala, están reguladas tanto por la Constitución Política de la República, en cuyo artículo 102, se establecen las prestaciones laborales mínimas.

En Guatemala la relación trabajador patrono es tutelar, esto quiere decir que la ley protege al trabajador frente al patrono y establece prestaciones laborales mínimas para el trabajador, que el patrono debe cumplir de forma obligada.

Según el marco jurídico en Guatemala, la relación laboral se perfecciona desde el momento en que el trabajador está bajo las órdenes directas del patrono o sus representantes, sin que sea necesario que exista un contrato escrito, no obstante de ser obligatorio.

La empresa debe cumplir, con las regulaciones que las leyes del país dicten para la prestación de los servicios y cumplir a los trabajadores con los compromisos de pagos que las leyes laborales dispongan y regulen”.

- Económicos

La empresa puede verse afectada por la crisis económica que vive el país, esto evitara hacer más inversiones y no permitirá generar nuevas fuentes de trabajo, mantener las operaciones como lo realiza hasta la fecha.

- Social

Siendo una fuente de trabajo, la empresa puede verse influenciada por las fuerzas que actúan dentro de la sociedad; y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de las personas que influyen en sus decisiones, dentro del mercado laboral agroindustrial guatemalteco.

## Tecnológico

### a. Impacto de las nuevas tecnologías

A toda empresa productiva le beneficiara el impacto de la aparición de nuevas tecnologías y en el caso particular de la empresa objeto de estudio, afectará a la fuerza laboral el uso de máquinas cosechadoras para la caña de azúcar; esto vendrá a desplazar al personal que realiza de forma manual esta labor. Sin embargo debe considerarse la utilización de las mismas, cuando el recurso humano operativo se ve escaso en el mercado laboral.

### b. Grado de obsolescencia

Una empresa que no se adapte a los cambios dentro de la estructura, a cierto tiempo de realizar una misma labor y no cambia en los procesos; podrá caer en la obsolescencia del recurso humano y de la maquinaria por lo que se verá afectada en la productividad.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Al no aplicar las técnicas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo mano de obra calificada y no calificada, a la empresa le traerá como resultado no contar con el personal necesario para las labores agrícolas, esto debido a que no cuenta con un departamento de reclutamiento, selección y contratación de personal, por tal razón esta operación la realiza el personal de apoyo como enganchadores y contratistas, sin seguir los lineamientos que le permitan obtener el recurso humano adecuado y capaz para las labores encomendadas a desarrollar. Esto le trae como consecuencia alta rotación de personal dentro del periodo de trabajo para el cual fue contratado.

## **1.3 Justificación**

El reclutamiento, selección y contratación de personal, es determinante para establecer una relación de trabajo satisfactoria dentro de una organización.

Aportará a la empresa objeto de estudio, las técnicas adecuadas para reclutar, seleccionar y contratar al personal de forma directa y cumplir con las exigencias de los ingenios a quienes les presta el servicio de mano de obra calificada y no calificada.

Resulta importante identificar, los factores que influyen de manera relevante en el sentido de prestación de la fuerza laboral, de los trabajadores operativos calificados y no calificados de una empresa, ello permitirá generar acciones de orden proactivo y de forma eventual reactivo que posibilite mantener en los trabajadores un espíritu de pertenencia hacia la organización, esto generará devoción hacia la entidad y un auténtico compromiso y participación en todas las actividades, para propiciar el orgullo y sentido de pertenencia hacia la organización.

En una organización, deben estar comprometidas todas las personas que hacen vida laboral y compartir la visión, misión y los objetivos que permitan obtener los mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

## **1.4 Pregunta de investigación**

¿Qué técnicas y herramientas deben utilizarse para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo calificado y no calificado?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 General**

Al identificar las herramientas y técnicas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, para labores agrícolas y ganaderas, permitirá obtener el recurso humano que cumpla con los requisitos de los clientes, cuando sean requeridos para las labores del cultivo, corte, alce y transporte de la caña de azúcar.

### **1.5.2 Específicos**

- Aplicar las herramientas y técnicas, en el reclutamiento el personal operativo no calificado, se espera cumplir con los requerimientos de los clientes, a quienes se les presta el servicio de forma tercerizada.
  
- Al prestar los servicios con mano de obra calificada que cumpla con los requisitos del puesto de trabajo; a los diferentes clientes en la operación de alce y transporte de la caña de azúcar, se espera ganar credibilidad y ser competitivos en el mercado laboral guatemalteco.
  
- Ser rentables en sus operaciones mediante el buen servicio con mano de obra a terceros. logrando contar con el personal que llene los requisitos del puesto de trabajo y que cumpla con los requerimientos para las labores agrícolas.

## **1.6 Alcances y límites**

### ➤ Alcances

La realización del estudio sobre la consecución de la mano de obra calificada y no calificada, llevará a la empresa a visitar los lugares de procedencia del recurso humano, esto le permitirá identificar los lugares de mayor afluencia de las personas, que se desplazan hacia las fuentes de trabajo en la costa sur del país.

### ➤ Límites

Por ser una empresa que está iniciándose en este campo y que no es fácil trasladar personal de diferentes departamentos hacia Escuintla, por los cambios de clima que son bruscos y repercuten en la salud de los colaboradores contratados.

## **1.7 Marco teórico**

Según informe de la Asociación de Azucareros de Guatemala, Asazgua año (2,012), “se encuentran activos 12 (doce) Ingenios Azucareros los cuales están localizados en los siguientes departamentos, 1(Uno) en Guatemala 1 (uno) Santa Rosa, 7 (siete) en Escuintla, 1 (Uno) en Suchitepéquez y 2 (dos) en Retalhuleu; actualmente generan 350,000 empleos directos e indirectos en la época de zafra. De esta suma 35,000 empleos corresponden a cortadores de caña. La empresa objeto de estudio, presta sus servicios en dos de los Ingenios ubicados en el Departamento de Escuintla, a los cuales se les proporcionará el servicio de forma tercerizada; de mano de obra calificada y no calificada para labores agrícolas.

Los trabajadores operativos de mano de obra calificada y no calificada fueron distribuidos en dos de los ingenios en la costa sur guatemalteca, ubicados en el área agrícola para labores del corte, alce y transporte de la caña de azúcar. Constituye la fuerza laboral de los mismos y para el desarrollo de las actividades culturales se contrató un número de 130 trabajadores. Para reforzar la operación de los ingenios, contar con este número de personal, significa un soporte considerable para el desarrollo y sostenimiento de las fábricas y mantenimiento del área agrícola,

le confiere grandes ventajas al permitirle lograr sus objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, a la vez que le da al personal una mayor estabilidad laboral, lo cual conlleva la plena satisfacción de las necesidades y expectativas.

Reclutadores: inicia su labor identificando las vacantes que existen en la empresa mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes en línea, son personas que se encargan de enganchar al personal, y los mismos son condicionados a que formen sus grupos de trabajo, para poder operar dentro de la empresa con la responsabilidad del manejo de su grupo de trabajo, siempre bajo las directrices de la misma”.

Contratistas: según Halfdrag (2012) define al contratista diciendo que “es la persona o empresa contratada por otra organización o particular para la realización de una obra o determinada labor puede estar representada en la totalidad o parte de la obra o trabajo. El término con el que se designa al contratista hace referencia al contrato mismo que se realiza con el que requiere los servicios de este”.

Para la empresa son: aquellas personas que funcionan de forma indirecta, pero que han mantenido la relación laboral, con el propósito de abastecer de mano de obra no calificada.

- **Administración como herramienta de apoyo**

En lo que respecta a la administración del recurso humano debe propiciarse que el personal de planificación y toma de decisiones, trabajen en conjunto para el logro eficiente de los objetivos de la empresa.

Koontz, (2004), define a “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajar en grupos, los individuos cumplan de forma eficiente objetivos específicos”.

“La eficacia con la que una empresa es administrada se reconoce como el factor individual importante en el éxito a largo plazo, se mide en términos del logro de los objetivos; en consecuencia la administración puede definirse como el proceso administrativo de fijar las metas de la entidad, implementar las actividades para alcanzar mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y capital”.

- Proceso administrativo

Robbins, (2000) “Se denomina así al conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar de forma administrativa y financiera a los miembros de la organización y de usar los recursos económicos disponibles para alcanzar las metas establecidas”.

El proceso administrativo comprende la planeación, que define las metas, establece las estrategias, desarrolla los planes para coordinar las actividades; la organización que determina lo que se necesita hacer, como se llevara a cabo y quien lo hará. La integración provee los recursos humanos, tecnológicos, para cumplir con los objetivos planeados. La dirección dirige y motiva a las personas involucradas a la vez que resuelve los conflictos; por último, está el control que consiste en vigilar las actividades para cerciorarse de su realización conforme lo planificado.

- Las funciones de la administración y el proceso administrativo

Welsch, Hilton, (1990) según estos autores “dentro del proceso administrativo contempla a la administración de una empresa que requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas, las cuales a menudo se les denomina de forma colectiva como las funciones de la administración, asimismo se requieren de habilidades: conceptuales y de diseño, humanas y técnicas para una correcta aplicación de las funciones que correspondan a cada nivel jerárquico dentro de una entidad”.

- El ciclo administrativo tiene dos etapas la mecánica y dinámica y seis fases, a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, en el cual cada una incluye a las otras para poder ejecutarse.

- Previsión: “viene de prever, ver de forma anticipada, implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras”.

- Planeación o planificación: “es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción mediante, objetivos, metas, estrategias, tácticas, presupuestos, procedimientos, políticas, los cuales se plasman en planes o

programas de trabajo, considerándose importante el establecimiento de los indicadores, que servirán para luego evaluar el grado de avance que se tenga sobre los mismos”.

- Organizar: “es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Se refiere a cómo deben ser las funciones, jerárquicas y actividades”.
- Integración: “radica en suministrar y administrar tanto los recursos humanos, como los materiales a fin de que cada puesto de trabajo, llene las competencias necesarias para desempeñar la función para la cual fue contratado dotándolo de los recursos necesarios para ello”.
- Dirección: “es el efecto de guiar, la influencia interpersonal es el proceso de motivar a las personas o grupos para que mediante la comunicación, liderazgo, motivación y supervisión cooperen o cumplan de forma voluntaria, con armonía en el logro de los objetivos de la empresa. Por medio de ella se logra la realización efectiva de lo planeado, al controlar de manera simultánea que se cumplan las órdenes emitidas, con el fin de obtener un clima de trabajo agradable, mediante el cual se obtenga la satisfacción no solo de los empleados o trabajadores, sino de la organización por el logro de su misión y visión de una manera eficiente”.
- Controlar: “es la medición de los resultados actuales y pasados con relación a los esperados, ya sea total o parcial, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes o acciones correctivas”.

- Recursos humanos

Chiavenato, (2001) Define que “La administración de empresas denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización”. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto —los profesionales en recursos humanos— junto a los directivos de la organización.

“El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la

estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que se perciben en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

En forma general la función de recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Depende de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional”.

- Planificación de personal

Bohlander, (2001) Considerar la planificación de personal como “el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativa, así como su costo.

- a. Fines

La planificación de personal tiene los siguientes fines:

- Utilizar lo mejor posible los recursos
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativa y cualitativa (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solo se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá tomar las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, dos de las características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción”.

- Selección de personal

Chiavenato, (2001) Definen que “la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.

En cuanto a Halles, (2008) “El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada. Esta selección tiene distintos pasos como:

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

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, y otros.

La validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. 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”.

- **Reclutamiento y contratación**

Bretones, (2008) El reclutamiento puede definirse como “un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización”.

Rodriguez, (2005) “Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después nuevos empleados.

El reclutador: inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes en línea”.

Billikopf, (2006) “cualquier tipo de control sobre la producción que establezca en su predio agrícola, lo obtiene de los recursos humanos con que cuenta. Como estas personas sean seleccionadas y motivadas afectan sus ganancias en forma directa. Las destrezas necesarias para la administración de recursos humanos requieren tres elementos principales:

- 1) Interés en la producción y en los trabajadores;
- 2) conocimiento de la administración laboral y
- 3) acción intencionada.

Interés en la Producción y en los Trabajadores: para administrar la mano de obra, el empleador debe preocuparse por la producción y el personal. Algunos agricultores no cesan en buscar nuevos métodos para aumentar la producción y asegurar la continuidad de la empresa. Existen multitud de técnicas de reclutamiento que podemos emplear con el fin de atraer candidaturas a la oferta de trabajo. Éstas podemos agruparlas, en dos tipos o fuentes de reclutamiento: internas y externas”.

#### a. Interno

Bretones, (2008). “El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizar la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorar el clima general del grupo”.

#### b. Externo

Bretones, (2008). “El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Este ocurre cuando la organización se auxilia de los factores externos comunicativos (televisión, prensa, internet, radio y otros)”.

Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, sin

embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, una desmotivación del resto de trabajadores por las razones expuestas.

### c. Mixto

Bretones, (2008) Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que este se suprima. El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior y los que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos”.

Chávez, (2001) señala que “en todo acto comunicativo, cualquiera que sea su contenido referencial existirá capa de comunicación alusiva a la identidad”.

Pizzolante, (2005) plantea que “comunicar es un proceso, y como todo, requiere cumplir una serie de condiciones para lograr el objetivo de proyectar la idea. Si se es muy agresivo produce temor, si se es muy abierto refleja debilidad, si se es disperso se convierte en confusión, si se concentra en un solo medio de transmisión, satura y se hace ineficiente”

- **Clima organizacional**

Brunet, (2004) “Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, de forma directa o indirecta por los trabajadores operativos y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variante que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y

la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

- Factores que miden el clima organizacional

- a. Métodos de mando

Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.

- b. Fuerzas motivacionales

Se refieren a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, satisfacción o insatisfacción. Hay un gran interés entre los administradores, empleados y otros en mejorar la calidad de vida en el trabajo, para la administración, el término hacer una serie de esfuerzos para incrementar el desempeño por medio de mejoras en el personal para el proceso de la producción. Ya sea, que se adopte la perspectiva del empleado o de la parte administrativa una base para mejorar la calidad de vida en el trabajo consiste en crear un clima organizacional que sea motivador.

- c. Proceso de influencia

Forma en que la dirección actúa para motivar a los trabajadores o empleados a trabajar de forma unida, individual o grupal.

- d. Proceso de establecimiento de objetivos

Al momento de establecer objetivos la dirección puede tomar o no en cuenta a los trabajadores o empleados, si existe o no resistencia, si existe la aceptación y la participación.

#### e. Modos de comunicación

Se refiere a la forma en que la dirección se comunica con el personal y si la comunicación es eventual o frecuente, si es ascendente, descendente, lateral o ambas.

#### f. Proceso de toma de decisiones

Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión, en donde se realiza y quienes participan.

#### g. Proceso de control

Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace”.

#### h. Cultura organizacional

Robbins, (2004) afirma que “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otra. Distingue diversas formas de transmitir la cultura,

a) historias o anécdotas;

b) rituales;

c) símbolos materiales y

d); el lenguaje que expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar”.

➤ Valores

Chiavenato, (1999) “Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organización. “Las Organizaciones” Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales”.

➤ Principios de la organización aplicada a la empresa.

Koontz, (2011) señala que “las funciones de los gerentes se enmarcan dentro del proceso administrativo, por tanto las tareas gerenciales esenciales son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Muchas empresas, especialmente las pequeñas, por lo general dependen de un personal limitado para realizar la mayoría del trabajo”.

Para la empresa aplica de acuerdo a la estructura que se propone, pues inicia con la plataforma conformada por los directores de la misma, el gerente general y el sub.-gerente general, quienes tienen la responsabilidad directa de guiar a la organización al logro de los objetivos y metas trazadas, con el propósito de volver a la misma rentable y velar por cumplir con todas las leyes que regulan la participación en el mercado laboral guatemalteco.

## **Capítulo 2**

### **Metodología**

#### **2.1 Tipo de investigación**

Se utilizó la investigación documental la cual provee las técnicas y herramientas que permiten darle respuesta a la problemática identificada en la empresa. Fue necesario hacer uso de la investigación científica y poner en práctica los conocimientos adquiridos en el estudio de la carrera.

La metodología utilizada es la investigación explorativa-descriptiva, fue necesario explorar el tema y la aceptación de la empresa frente a la fuerza laboral, la información encontrada sirve de soporte del presente trabajo.

#### **2.2 Relación sujeto (s) y objeto de la investigación**

Para conocer sobre la aplicación de las técnicas de reclutamiento, selección y contratación del personal que contrata la empresa, se tomaron en consideración a las personas que ocupan los puestos administrativos dentro de la empresa, siendo solo cuatro los que cumplen esa función. El propósito, fue medir el mecanismo y técnicas utilizadas que aplican para el reclutamiento, selección y contratación de personal mano de obra calificada y no calificada.

Se encuestó a los dos contratistas y a las dos personas que apoyan el proceso como enganchadores, de forma indirecta en el reclutamiento del personal para la empresa, se pasó un cuestionario a las ciento veinte personas del nivel operativo, para medir el medio por el cual se enteraron de la existencia de la empresa y del tipo de trabajo que les ofrecen.

##### **2.2.1 Tamaño de la muestra**

El universo lo conformaron las ciento veintiocho personas, que en su momento fueron entrevistadas, lo que permitió medir si aplican las técnicas de reclutamiento y selección del

personal operativo calificado y no calificado, así también tomar en consideración al personal operativo, permitió medir como se enteraron del trabajo y si se sienten bien dentro de la empresa.

## **2.3 Instrumentos**

- Entrevistas, se aplicó para conocer de manera detallada las necesidades de la empresa, en cuanto a la obtención de mano de obra calificada y no calificada; este instrumento servirá de base, para fundamentar las actividades que se deben desarrollar en el proceso.
- Observación, se percibió la realidad en que opera la empresa y el trato que se le da a las personas que se acercan a la misma, buscando una oportunidad de trabajo.
- Cuestionarios, que fueron aplicados a los trabajadores en el puesto de trabajo, con el propósito de que expresaran como visualizan la empresa.
- Documentos de información bibliográfica, cronograma de actividades.

- Cuestionario

Fue elaborada una guía por escrito, relacionada al tema con el propósito de ahondar en la descripción del problema planteado que sirvió de soporte para encontrar una solución al mismo. Se utilizó para la recopilación de información, considerando que es la más apropiada para obtener una respuesta del encuestado; por su naturaleza en el sentido del grado de escolaridad.

- Entrevista

Para conocer algunos aspectos internos importantes, cómo opera la empresa y el enfoque que se le da al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal calificado y no calificado, se procedió a realizar una entrevista dirigida, a los directivos de la empresa Multiservicios P & P.

- Encuesta

Dirigida a las personas que sirven de apoyo en el reclutamiento del personal para la empresa, identificados como enganchadores y contratistas; quienes ven en la empresa una oportunidad de desarrollo para los trabajadores y sus familias, en la parte económica. Estas personas le dan a la empresa el enfoque de labor social.

## **2.4 Aporte**

Con la realización del informe, se espera que el mismo sea un aporte significativo para la empresa, que permitió realizar el proyecto denominado Aplicación de técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo, calificado y no calificado. Que el mismo les permita visualizar y poner en práctica las técnicas antes mencionadas.

- A los estudiantes universitarios y futuros profesionales, que este aporte permita conocer y ampliar sus ideas y habilidades, para desarrollar proyectos encaminados al logro de los objetivos y metas de las empresas.
- Al País, contribuir con el aporte de proyectos que permitan a las empresas desarrollarse, a través de los conocimientos adquiridos y compartidos y que logren minimizar los costos y ser productivas para el desarrollo de Guatemala.
- A la Universidad PANAMERICANA, que el desarrollo de este proyecto permita a los estudiantes universitarios; obtener una guía para desarrollar proyectos futuros y a la vez sea de utilidad, para que estos conocimientos sean aprovechados por otros estudiantes de niveles medios y superiores en el ramo educativo.

## **Capítulo 3**

### **Resultados y Análisis de la Investigación**

#### **3.1 Resultados de la investigación**

Se realizaron entrevistas al personal administrativo de la empresa, se usó un documento preparado, que permitió guiar dichas entrevistas en forma ordenada. Los resultados fueron analizados y registrados en cédulas que permitieron sistematizar la información obtenida.

Se aplicaron cuestionarios a los trabajadores de nivel operativo, mano de obra calificada y no calificada, con el fin de saber si conocen la empresa y si se siente a gusto dentro de la misma; la información obtenida se tabuló para ser presentada en forma ordenada, se elaboraron gráficas, se analizaron e interpretaron los resultados.

Los gerentes de la empresa están en total acuerdo, que es necesario poner en práctica el uso de las técnicas de reclutamiento, selección y contratación para obtener mejores resultados en la consecución de la mano de obra calificada y no calificada que trabajan a la empresa.

#### **3.2 Análisis de los resultados**

Para realizar el estudio en la empresa Multiservicios P & P, y determinar si aplicaban alguna de las técnicas para la contratación del personal operativo, de mano de obra calificada y no calificada; se utilizaron los instrumentos de medición tales como, cuestionarios, entrevista y encuestas. Una vez obtenida la información se procedió a analizar y tabular los datos, para hacer la presentación gráfica de los mismos.

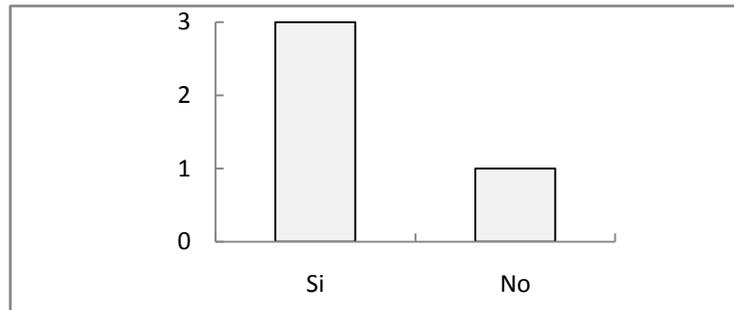
Esto le permitirá a los directores de la empresa, al momento de entregarles el proyecto para hacer un análisis minucioso sobre la forma como se ha manejado el reclutamiento, selección y contratación del personal; para prestar los servicios de forma tercerizada a dos de los once ingenios que funcionan en la actualidad en Guatemala y que requieren del apoyo de la empresa Multiservicios P & P para reforzar sus grupos de trabajo.

Es por ello que la preocupación de la empresa, debe centrarse en encontrar el personal idóneo para la ejecución de las tareas asignadas y los compromisos que adquiere con terceros.

## Resultados obtenidos en la entrevista a los directivos de la empresa.

**Ilustración No. 1**

### **Cuentan con algunas políticas para la contratación de su personal**

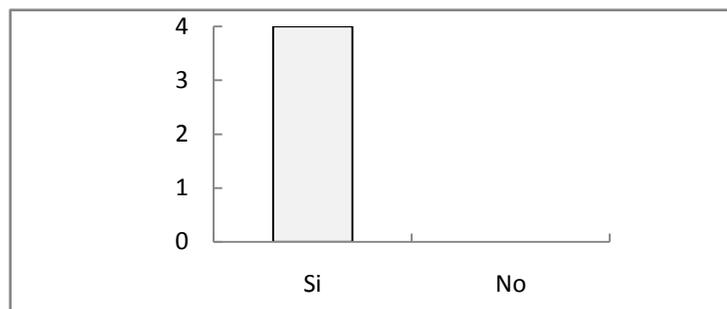


Fuente: elaboración propia, 2012

Se hace referencia en la ilustración anterior, que de las 4 personas a nivel administrativo, entre las que se cuenta con el gerente, subgerente, secretaria y contador financiero y quienes ocupan un papel relevante dentro de la empresa, 3 conocen las políticas establecidas para la contratación del personal operativo, hubo 1 persona que refiere no tener claro dichas políticas.

**Ilustración No. 2**

### **Poniendo en práctica las técnicas de reclutamiento, selección y contratación, mejoraría la calidad del recurso humano que se contrate**

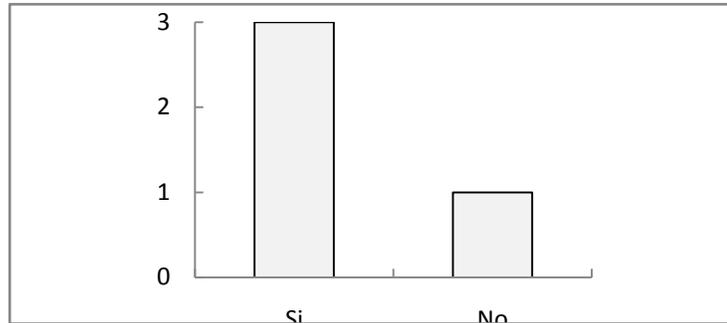


Fuente: elaboración propia, 2012

Para la empresa significa mejorar sus procesos así obtener a los candidatos idóneos, para los puestos calificados y minimizarían los costos de operación en el uso de la maquinaria. Es lo considerado por las 4 personas que ocupan puestos administrativos.

### Ilustración No. 3

#### Es necesario usar enganchadores o contratistas, para atraer a los candidatos a la empresa

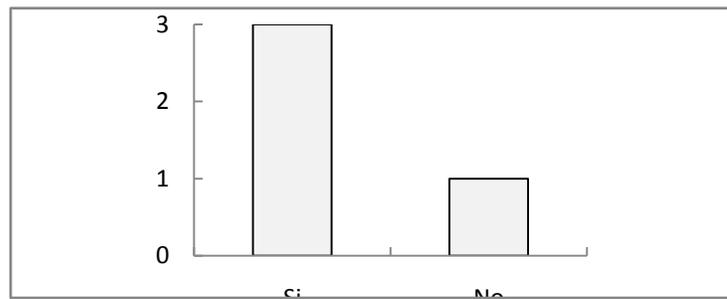


Fuente: elaboración propia, 2012

De las 4 personas que ejercen la administración de la empresa, 3 consideran que al hacer el reclutamiento utilizando las técnicas adecuadas y de forma directa; representa para ellos una forma más efectiva de hacerlo, mientras que 1 persona respondió que es mejor el uso de los enganchadores para reclutar al personal operativo, porque invierten menor tiempo para esta labor.

### Ilustración No. 4

#### Consideran necesario implementar estrategias para incentivar el desempeño laboral

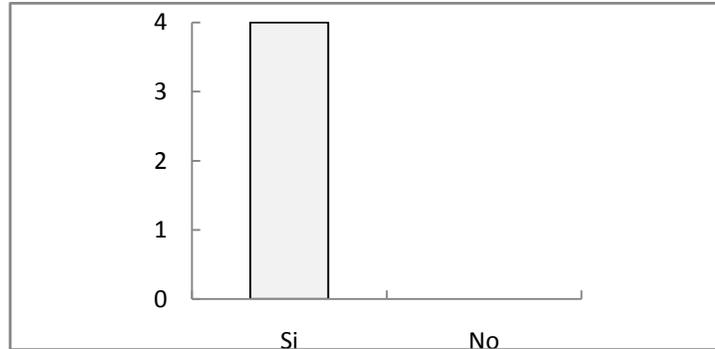


Fuente: elaboración propia, 2012

Es importante contar con un programa que permita incentivar a los trabajadores, pues es por medio de éstos que se logra mantener los grupos de trabajo. Un incentivo es considerado como un valor agregado, al proporcionarlo a los trabajadores se ven motivados a hacer de mejor forma su trabajo, considerándose el pago de una bonificación incentivo por tonelada de caña cortada y una bonificación por calidad. Tres están de acuerdo que se paguen incentivos eso mejora el rendimiento de la mano de obra, uno está en desacuerdo porque encarece la operación.

### Ilustración No. 5

#### Conocen las leyes existentes en el país que regulan la participación de la empresa, en el mercado laboral

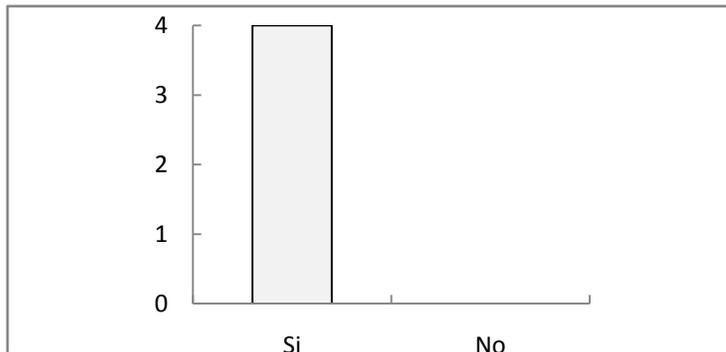


Fuente: elaboración propia, 2012

Es fundamental para la empresa operar apegados a las leyes que regulan la participación de la misma en el mercado laboral; respetarlas y cumplir con todas las disposiciones que la ley indica para operar. Los 4 representantes de la empresa tienen mucho interés en cumplir con lo que dicte las leyes del país.

### Ilustración No. 6

#### Consideran que es importante la capacitación para el personal de la empresa

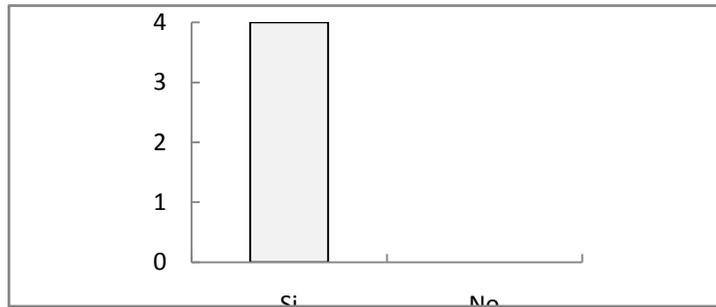


Fuente: elaboración propia, 2012

La capacitación para todo el personal en la empresa es de suma importancia, esto permitirá que los trabajadores realicen de mejor forma las labores asignadas, permitiéndoles desarrollar habilidades. Los cuatro representantes de la empresa en el área administrativa ven que la capacitación, al personal operativo calificado en el manejo de la maquinaria es necesaria para obtener mejores resultados en la operación esto les permitirá minimizar costos de operación.

### Ilustración No. 7

#### La medición del clima laboral considera que ayuda a mejorar la imagen de la empresa

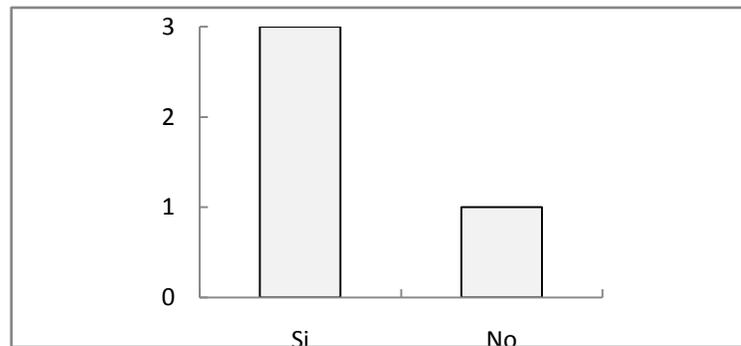


Fuente: elaboración propia, 2012

Como representantes de la empresa consideran necesario llevar a cabo la medición del clima laboral esto le permitirá saber si tienen aceptación dentro de los trabajadores y les dará la oportunidad de competir con otras empresas respecto al personal. Esto le permite a la empresa tener parámetros de medición para buscar un mejor posicionamiento en el mercado laboral.

### Ilustración No. 8

#### Puede anotarse el nombre de la empresa en el presente trabajo

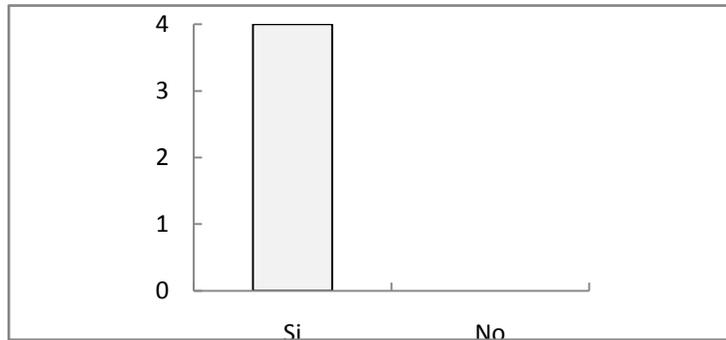


Fuente: elaboración propia, 2012

Tres personas argumentaron, que para ellos es importante dar a conocer que existen en el mercado laboral guatemalteco, lo que puede abrirles nuevas fuentes de obtención de mano de obra para seguir operando. Una persona no estuvo de acuerdo, considera que la competencia puede valerse de los cambios que se quieren realizar para hacer mala publicidad

### Ilustración No. 9

#### Puede mejorar la comunicación en la empresa entre jefes y subalternos

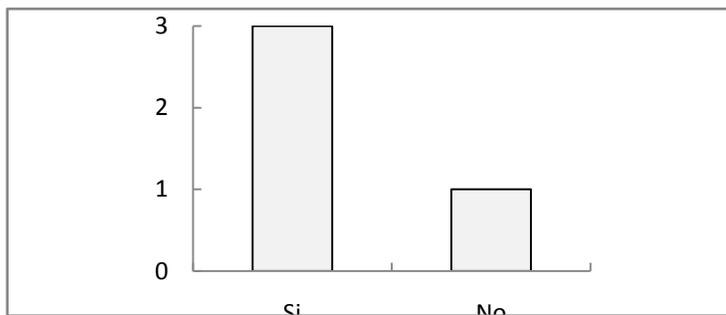


Fuente: elaboración propia, 2012

Es la función primordial de la empresa es buscar la forma de mantener una buena comunicación, cuando se trata de trabajar de forma directa con las personas, lo que permite anticiparse a cualquier problema laboral que se manifieste dentro de la empresa.

### Ilustración No. 10

#### Conocen de otra empresa que maneje el personal de forma distinta



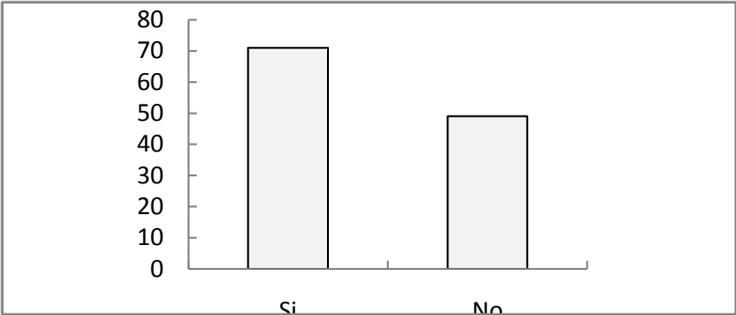
Fuente: elaboración propia, 2012

Como se muestra en la ilustración anterior tres personas indican que sí existen otras empresas con características similares, pero que en cuanto al manejo del personal lo hacen solo a través de contratistas y que no miden que personal entregan, solo una persona respondió que no.

**Resultados obtenidos del cuestionario pasado a los trabajadores de la empresa.**

**Ilustración No. 11**

**Se siente a gusto de trabajar en la empresa**

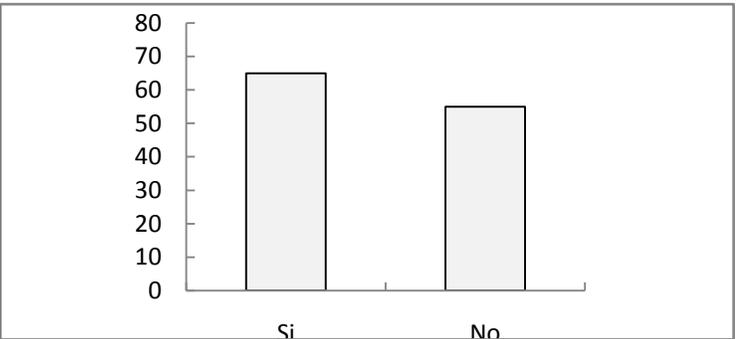


Fuente: elaboración propia, 2012

De acuerdo a lo que respondieron los trabajadores y con la información obtenida 71 de los trabajadores se sienten bien de trabajar para la empresa mientras que 49 respondieron que no porque consideran que no ganan bien y no reciben un buen trato.

**Ilustración No. 12**

**Al trabajar para esta empresa le brindan la atención necesaria**

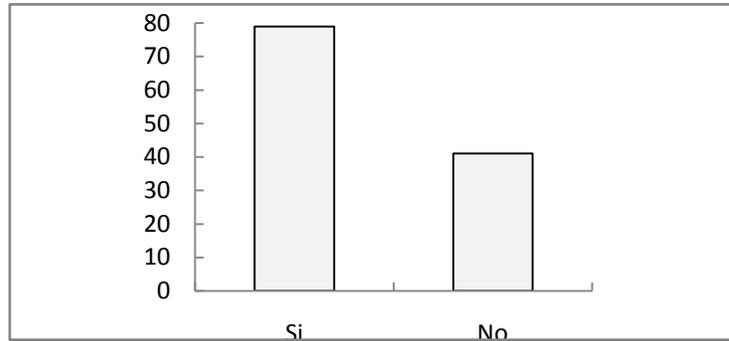


Fuente: elaboración propia, 2012

Como lo muestra la ilustración anterior 65 de los trabajadores consideran que si se les brinda atención en la empresa. Mientras que 55 personas respondieron que no sienten que se les proporcione atención en sus peticiones de mejora laboral.

### Ilustración No. 13

**Considera que los pagos son puntuales para los colaboradores en esta empresa**

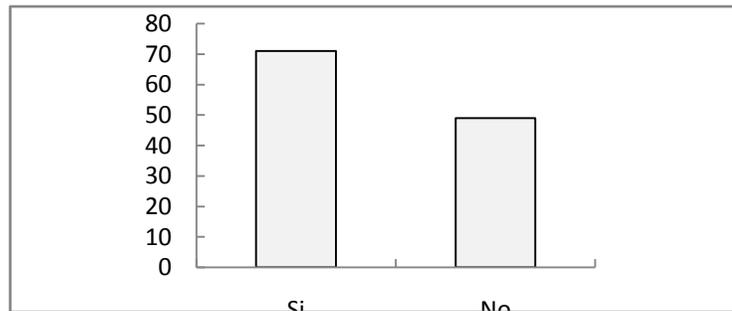


Fuente: elaboración propia, 2012

Se muestra que 79 de los trabajadores consideran que han recibido su pago puntual y cabal, esto le permite a la empresa mantener su credibilidad mientras que 41 de los trabajadores respondieron que no, indicando que siempre reciben su pago fuera de tiempo. Esto es importante para evitar inconformidades dentro de los trabajadores y que pueda llegar a ocasionar un paro de los mismos.

### Ilustración No. 14

**Para venir a trabajar lo reclutó la empresa, o fue un contratista**

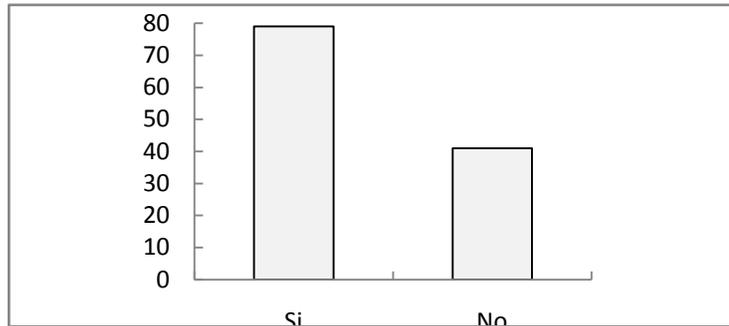


Fuente: elaboración propia, 2012

Los resultados obtenidos muestran que 71 de los trabajadores fueron reclutados por contratista, esto significa para la empresa contar con un buen número de personas para cumplir con el compromiso de colocar el personal necesario para las labores agrícolas. Los 49 trabajadores restantes indicaron que vinieron a la empresa por cuenta propia, por lo tanto a la empresa le conviene mejor realizar el reclutamiento y contratación de forma directa, significándole un menor costo en los procesos.

### Ilustración No. 15

#### Sabe que existen enganchadores de personal que le brindan oportunidad de trabajo

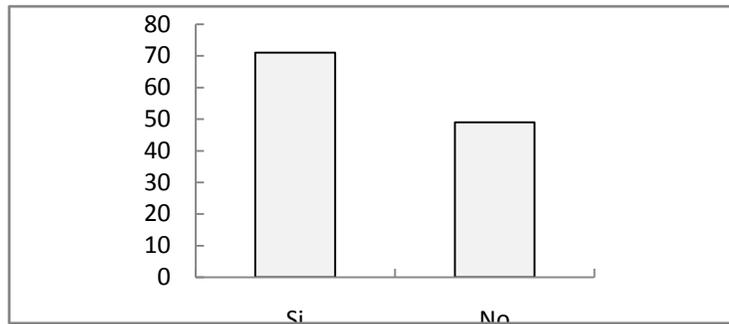


Fuente: elaboración propia, 2012

Los resultados obtenidos muestran que 79 de los trabajadores desconocen que exista este tipo de personas que realicen esta actividad con los trabajadores. Mientras que 41 de los trabajadores si conoce este tipo de servicio y en determinado momento les ha servido para poder emplearse. En su mayoría el personal que viene a la empresa es reclutado por contratistas, por esa razón los trabajadores no reconocen la figura del enganchador.

### Ilustración No. 16

#### Conoce a que se dedica la empresa para la cual trabaja

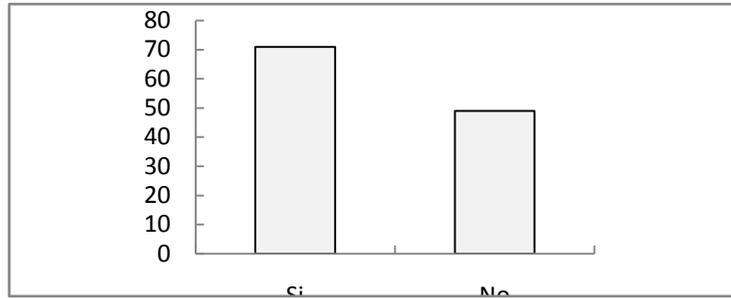


Fuente: elaboración propia, 2012

Es fundamental dar a conocer, la empresa y tener bien identificadas: la misión, visión y valores, que promueva la empatía entre los trabajadores, proveedores y público. Según el cuestionario que se paso entre los trabajadores 71 respondieron que sí conocen la empresa, e indican que el trabajo para el cual han sido contratados es para el corte de caña y 49 respondieron que no tienen claro a que se dedica la empresa, por lo que se hace necesario realizar una inducción al momento de ingreso por primera vez, o reingreso a la empresa, para dejar claro a que se dedica la empresa.

### Ilustración No. 17

#### Le gustaría volver a trabajar en esta empresa

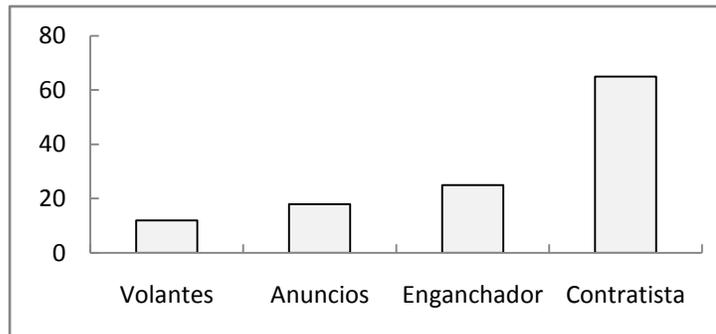


Fuente: elaboración propia, 2012

De los 120 trabajadores encuestados 71 respondieron: sí, les gustaría regresar a la empresa, considerándose aceptable el número de personas con deseos de volver y 49 respondieron: no, por lo tanto el esfuerzo para lograr hacer regresar a todos los trabajadores, para la próxima zafra; la empresa deberá centrar el mayor esfuerzo en las personas que respondió no, para lograr completar los grupos de trabajo.

### Ilustración No. 18

#### Porque medio se enteró de la oportunidad de trabajo para venir a trabajar a esta empresa



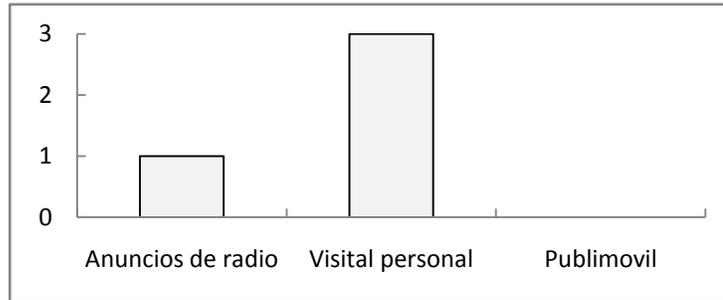
Fuente: elaboración propia, 2012

De los 120 encuestados 12 personas se enteraron de la oportunidad de trabajo por medio de volantes, 18 por anuncios, 25 por enganchadores y 65 por medio de contratistas, predominando la tercerización de la mano de obra a través del contratista,

## Resultados de la encuesta que se paso a los enganchadores y contratistas.

### Ilustración No. 19

#### Medios utilizados por usted para reclutar el personal que coloca en la empresa

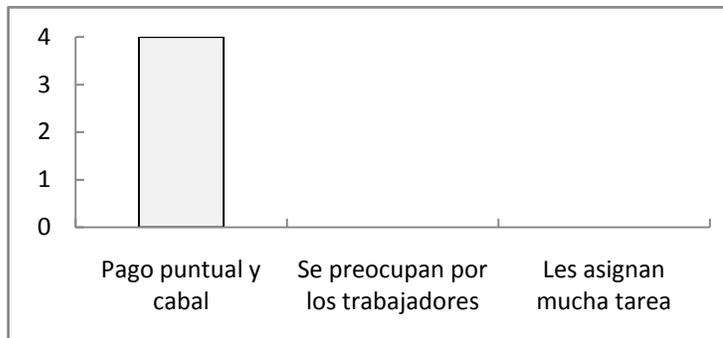


Fuente: elaboración propia, 2012

Las personas encuestadas manifestaron, que en el proceso de reclutamiento de personal, 1 persona utiliza anuncios de radio para ofrecer la oportunidad de trabajo y 3 prefieren ir directas al trabajador realizando visitas de forma personal, esto les da la seguridad de que se presenten a trabajar al momento de requerirlos.

### Ilustración No. 20

#### Indique lo que más le gustó de la empresa para traer a trabajar al personal

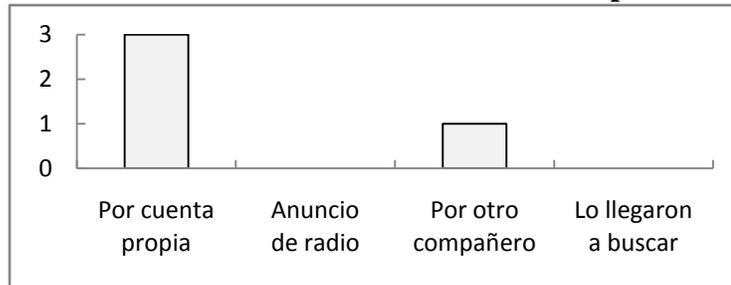


Fuente: elaboración propia, 2012

Las 4 personas que reclutan personal para la empresa manifestaron que a los trabajadores les gustó la forma de pago y que siempre fue puntual. Eso los motiva a seguir con el reclutamiento de personal, para la misma empresa.

### Ilustración No. 21

#### Cómo se enteró de la existencia de la empresa

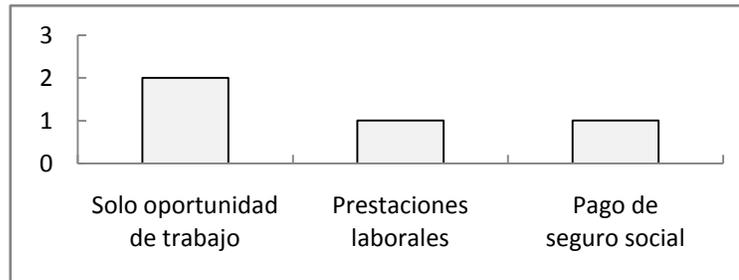


Fuente: elaboración propia, año 2012

Tres de las personas que visitan la empresa lo hacen por cuenta propia, sin que los directivos de la empresa los visitara para ofrecerles la oportunidad de reclutar personal para trabajar en la misma, uno se entero por medio de otro compañero y lo hizo llegar a la empresa a solicitar el trabajo. Si la empresa les cumple a todos los trabajadores en pagarles los salarios en tiempo, cabal, hay un buen trato, actúa con responsabilidad y honestidad, será bien reconocida en el medio laboral, por lo tanto siempre la buscaran los trabajadores para prestar sus servicios. Los clientes seguirán confiando en que les apoye con la tercerización de la mano de obra.

### Ilustración No. 22

#### Tipo de beneficios que obtienen los trabajadores al venir a trabajar con usted

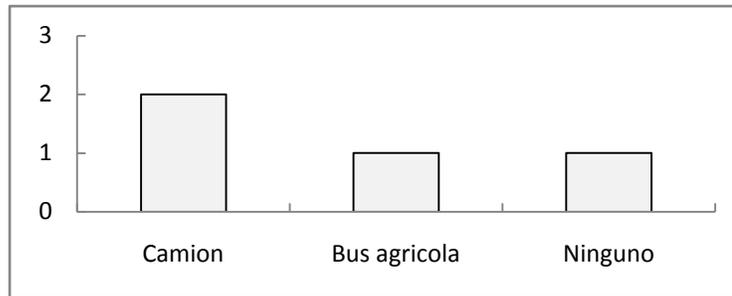


Fuente: elaboración propia, 2012

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se muestra que dos contratistas solo le ofrecen oportunidad de trabajar a los que reclutan, mientras que uno de los enganchadores paga el seguro social por sus trabajadores y el otro enganchador les paga sus prestaciones según ley. Para los trabajadores que vienen a través de contratistas, dejar de percibir una liquidación por tiempo de servicio, representa pérdida. Mientras que para la empresa representa una utilidad, pero su imagen se desgasta porque estos trabajadores hablan mal de la misma con el fin de que no lleguen más trabajadores a prestar los servicios de mano de obra.

### Ilustración No. 23

#### Medio de transporte utilizado para movilizar a los trabajadores para venir a la empresa

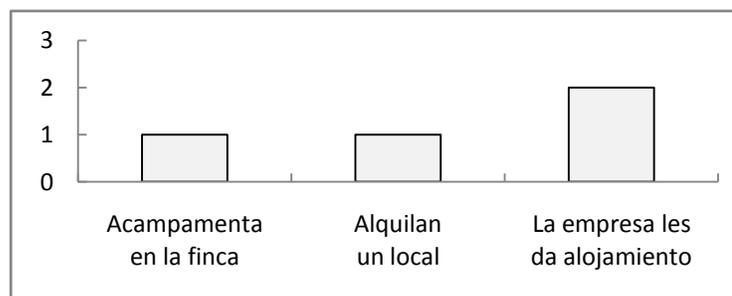


Fuente: elaboración propia, 2012

De las cuatro personas que mueven personal operativo no calificado dos utilizan camión porque les significa menos costo, uno hace uso de bus agrícola para trasladar a su personal y uno respondió que no hace uso de ningún medio de transporte porque los trabajadores se trasladan por su medio.

### Ilustración No. 24

#### Los trabajadores provienen de otros lugares fuera del Departamento de Escuintla, que tipo de vivienda les brinda en la empresa

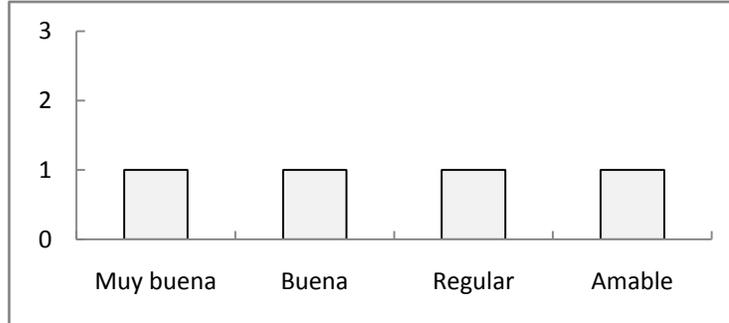


Fuente: elaboración propia, 2012

En la ilustración anterior se muestra que la empresa a dos de los grupos que vienen a trabajar les proporciona alojamiento, mientras que los dos contratistas se ven obligados a llevar a su personal bajo otras condiciones.

### Ilustración No. 25

#### Como considera la atención que le brindaron de parte del personal que representa a la empresa

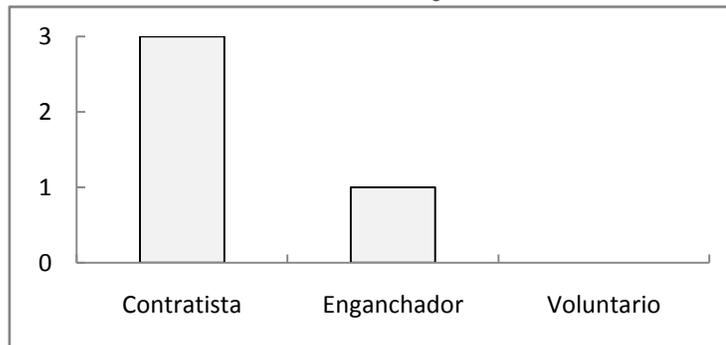


Fuente: elaboración propia, 2012

Al momento de llegar a la empresa, una de las personas que reclutan personal observó amabilidad en la atención que le brindaron, uno de los contratistas menciona que la atención fue buena, para uno de los enganchadores fue regular y el otro se concreto a responder que fueron amables. Pero que de todas maneras se siente bien de venir a esta empresa.

### Ilustración No. 26

#### Conociendo a los trabajadores operativos no calificados, como le gusta ser reclutado para venir a trabajar.



Fuente: elaboración propia, 2012

Las personas respondieron, que los trabajadores prefieren ser reclutados por medio de contratistas, porque al momento de invitarlos a formar parte del grupo de trabajo, que movilizaran a determina empresa o finca; reciben una habilitación económica, a través de la cual se ven comprometidos, u obligados a cumplir con ellos y viajar al lugar que dispongan para trabajar. Mientras que el enganchador no les proporciona dinero como habilitación, para llegar a trabajar a la empresa, eso le limita reclutar más personal.

### 3.2.1 Aspectos evaluados

La aplicación de las técnicas de reclutamiento y contratación, le permitirá a la empresa hacer una mejor selección de su personal y minimizar sus costos en el proceso. Los aspectos que se evaluaron en la empresa objeto de estudio, es la forma como recluta y contrata al personal operativo, calificado y no calificado, para las labores agrícolas y ganaderas. En esta evaluación se tomó en consideración otros puntos importantes como, la identificación de la empresa, el logotipo, la visión, misión, valores, la infraestructura, el equipo, el mobiliario y espacio físico para operar, de igual manera el número de personal y calidad del mismo.

La atención se centro en la forma de cómo realizan el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, lo que permitió observar que al no hacer uso de las técnicas adecuadas para la obtención del personal, afectará los costos de operación, por lo tanto estos se elevan porque a cada uno de los contratistas, les tiene que pagar un estimado del veinte por ciento sobre el monto global de la planilla, que devengue el personal operativo no calificado, otro factor que influye es tener que reclutar de forma constante, porque este tipo de personal llega a la empresa por plan de sesenta días máximo.

Así mismo debe considerar la aplicación de las técnicas de reclutamiento en el personal operativo calificado, para evitar contratar personal que no llene los requisitos del puesto de trabajo; cómo operadores de maquinaria y personal de alce mecánico.

Con la aplicación de las pruebas de medición de aprendizaje o conocimiento, para evaluar al personal calificado, la empresa garantizará colocar al mejor candidato en el puesto de trabajo, mismo que será seleccionado entre los que lleguen para llenar la vacante. Esto permitirá minimizar costos en la operación.



## Cuadro No. 2

### Costos de reclutamiento y contratación personal agrícola de forma técnica reclutamiento externo

#### Empresa Multiservicios, P & P

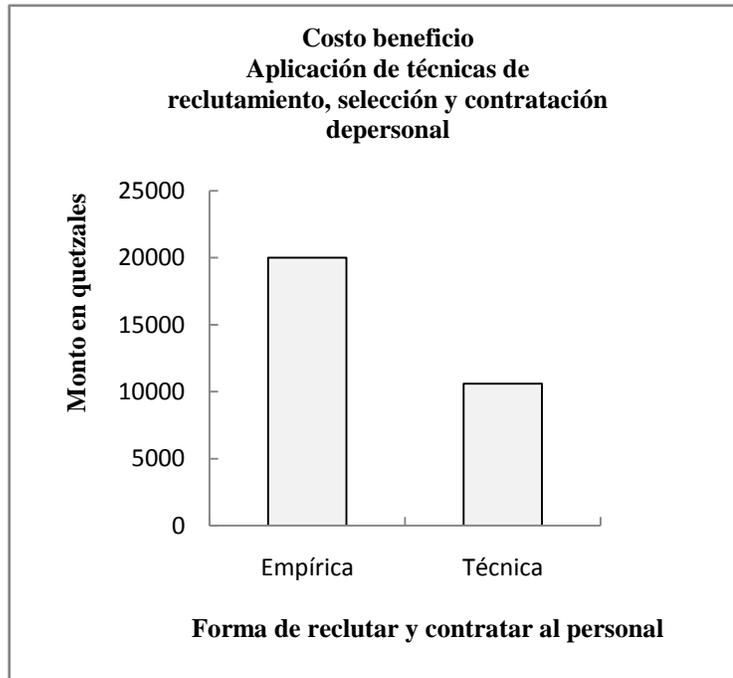
Recursos	Cantidad	Gastos de Operación	Costo Día	Costo Hora	Horas Invertidas	Costo Total Recursos
Sub-gerente	1	Q 9,500.00	316.67	39.58	8	Q 316.67
Auxiliar	1	Q 3,500.00	116.67	14.58	8	Q 116.67
Secretaria	1	Q 4,000.00	133.33	16.67	8	Q 133.33
Caporales	4	Q 2,800.00	93.33	11.67	8	Q 93.33
Hospedaje	3	Q 800.00	800.00	-	0	Q 800.00
Alimentación	7	Q 1,260.00	1,260.00	-	0	Q 1,260.00
Vehículo	1	Q 3,000.00	-	-	0	Q 3,000.00
<b>Total gastos recursos</b>						<b>Q 5,720.00</b>
Resumen						
Materiales			Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Materiales	
Afiches y Volantes			50	Q 15.00	Q 750.00	
Boletas Información General			500	Q 1.25	Q 625.00	
Contrato de trabajo			500	Q 1.50	Q 750.00	
Solicitud de trabajo			250	Q 2.00	Q 500.00	
Pruebas diagnósticas			100	Q 2.00	Q 200.00	
Vinílicas de 1X6			2	Q 300.00	Q 600.00	
Spot de radio			15	Q 35.00	Q 525.00	
Lapiceros			12	Q 1.75	Q 21.00	
Marcadores			12	Q 3.50	Q 42.00	
Engrapadoras			2	Q 75.00	Q 150.00	
Grapas			1	Q 40.00	Q 40.00	
Almohadillas			2	Q 35.00	Q 70.00	
Leítz			4	Q 25.00	Q 100.00	
<b>Total gastos materiales</b>						<b>Q 4,373.00</b>
Descripcion			Valor		Inversion Total	
Costo total recursos utilizados			Q 5,720.00			
Costo total materiales necesarios			Q 4,873.00			
<b>Inversion Total de forma tecnica</b>						<b>Q 10,593.00</b>

Fuente: elaboración empresa, 2012

- Análisis sobre costos de contratación de forma empírica cuadro No. 1 y técnica cuadro No. 2
  
- Considerando los costos de reclutamiento y contratación del personal, para la empresa al seguir realizándolo de forma empírica representa un desembolso mayor como se ve reflejado en el cuadro No. 1; teniendo una inversión total de Q 20,016.67 (veinte mil cero dieciséis quetzales con sesenta y siete centavos) es lo que le representa en forma financiera a la empresa, obtener el personal que necesita en el funcionamiento de las operaciones. Esto repercute en la utilidad de la organización, derivado de los procedimientos que se emplean para el cumplimiento de dichos procesos, si no se siguen patrones o estructuras de trabajo puede resultar demasiado caro para la empresa.
  
- Con la estimación de los costos propuestos, que asciende a la cantidad de Q 10,593.00 (diez mil quinientos noventa y tres quetzales), para la realización del mismo proceso se considera que le resulta más rentable a la empresa, porque se está proponiendo hacer uso de las técnicas y herramientas para el reclutamiento del personal, demostrándoles que si se hace de forma directa y logrando contratar al personal de forma voluntaria, los costos en el proceso se consideran aceptables. La diferencia entre la forma de realizar los procesos, radica en que no dependerá de terceras personas para que le recluten al personal; mientras que haciéndolo de forma directa puede hacer un filtro entre las personas que contrate. Y con la propuesta de mejorar al aplicar las técnicas ya establecidas, en el reclutamiento, selección y contratación de personal, el costo para la empresa es menor esto le permitirá desarrollar otros proyectos.
  
- Para la empresa representa un ahorro, al utilizar la propuesta que se plantea en el cuadro No. 2 puesto que estaría evitando el pago de comisiones a contratistas, aunque el costo de los recursos a utilizar se ve elevado, la utilidad la lograría al seleccionar mejor a su personal, para cumplir con los requisitos de los clientes. Esto le permitiría a la empresa obtener mejor resultados financieros.

### Ilustración No. 27

#### Estimación de costos para la aplicación de las técnicas de reclutamiento, selección y contratación



Fuente: elaboración propia, 2012

Para la empresa la propuesta de aplicar las técnicas adecuadas en el proceso de reclutar, seleccionar y contratar al personal, resulta de mucho beneficio porque aparte de minimizar los costos en la contratación de la mano de obra; estaría evitando el empirismo; Logrando de forma técnica colocar mejor personal en las empresa a quienes les brinda el servicio de forma tercerizada, con mano de obra calificada y no calificada.

### Cuadro No. 3

#### Comparativo de costos por zona, para traslado de personal contratado mano de obra no calificada.

Cantidad requerida	Procedencia del personal	Kilometros recorridos	Valor p/Km	Monto por kilometros recorridos	Dias Efectivos de trabajo	Promedio de corte T/H	Costo Q/T	Costo D/E	Indirectos	Costo por traslado de personal
<b>Zona Escuintla</b>										
60	San Jose La Montaña	150	Q 4.75	Q 712.50	20	4.5	Q 14.75	Q 66.38	Q 1,801.20	Q 2,513.70
60	San Antonio Buena Vista	130	Q 4.75	Q 617.50	20	4.0	Q 14.75	Q 59.00	Q 1,516.80	Q 2,134.30
<b>Total Zona Escuintla</b>										<b>Q 4,648.00</b>
<b>Zona Altiplano</b>										
60	Nahuala Sololá	160	Q 17.50	Q 2,800.00	30	5.5	Q 13.25	Q 72.88	Q 3,400.00	Q 6,200.00
60	Joyabaj Quiche	190	Q 16.84	Q 3,200.00	30	6.0	Q 13.25	Q 79.50	Q 3,400.00	Q 6,600.00
<b>Total Altiplano</b>										<b>Q 12,800.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2012

### ➤ Administrativos

Con la aplicación de las técnicas y herramientas para los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, los costos mejorarán en relación a la forma tradicional o empírica como lo realiza la empresa. Por lo tanto se espera que sean aprovechadas, las herramientas que se proponen y a la vez aplicadas las técnicas en cada proceso. Al realizar de forma directa y sin intermediarios los procesos, para la obtención del personal verá una merma en sus gastos equivalente a Q 9,423.67 (nueve mil cuatrocientos veintitrés quetzales con sesenta y siete centavos) logrando así eliminar la figura del contratista, a la vez que podrá obtener mejores candidatos, para poder cumplir con los requisitos de los clientes, a quienes les da soporte con mano de obra en el cultivo y cosecha de la caña de azúcar.

Esto le permitirá a la empresa buscar nuevas fuentes de trabajo para colocar más personal, al lograrlo estaría generándose más ingresos, mismos que serian para cumplir los compromisos adquiridos con clientes, proveedores y trabajadores.

### ➤ Mercadológico

Al proponer a la empresa Multiservicios, P & P las herramientas necesarias y básicas para reclutar, seleccionar y contratar al personal, le traerá muchos beneficios. Iniciando con abrir brecha entre las demás empresas, que trabajan en el mismo ramo y que siguen haciendo los procesos de la forma rudimentaria o empírica. Mientras que para la empresa, puede significarle reducción de costos en los proceso antes descritos, al hacer uso de las sugerencias planteadas respecto a las herramientas de apoyo que se dejan impresas.

En el plano mercadológico, para la empresa resulta factible poner a funcionar los procedimientos sugeridos, pues es de su interés contar con personal que cumpla con los estándares y requisitos que sugirieran los ingenios a quienes les presta los servicios.,

Inducir a los colaboradores, crear un ambiente de transformación cultural y que todos se vean comprometidos al logro de los objetivos y metas de la organización.

Procurar bienestar para los trabajadores y sus familias, al darles la oportunidad para desempeñar los puestos de trabajo, así la imagen de la empresa se verá bien posicionado dentro del medio laboral. Otros ingenios obtendrán estos servicios, está comprobado que a mejor calidad de personal, mejores resultados se obtienen.

## **Capítulo 4**

### **Solución propuesta**

#### **4.1 Propuesta de solución o mejora**

Al aplicar las técnicas en los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo, de la empresa Multiservicios P & P, que presta los servicios de forma tercerizada, se logrará colocar a los colaboradores en el puesto adecuado, al pasar por este proceso se escogerá al que mejor rinda y de beneficios a la empresa para mejorar las utilidades y se evitará el empirismo.

- El reclutamiento de personal, mano de obra no calificada y por la naturaleza del trabajo para el cual se requiere este tipo de personal, la empresa puede realizar de forma directa esta actividad, mediante el uso de anuncios publicitarios utilizando los medios de comunicación: radio, vallas vinílicas y afiches así como la comunicación de boca en boca a través de los caporales.
- En el reclutamiento de personal mano de obra calificada, se requiere que los candidatos cumplan con ciertos requisitos para ocupar el puesto de trabajo, dentro de los cuales puede considerarse que el o los candidatos cumplan con lo siguiente: licencia agrícola vigente, escolaridad mínima sexto primaria, antecedentes penales y policiacos, cartas de recomendación de los últimos dos empleos, constancia de buena salud, copia de su DPI y carné de afiliación al IGSS. Siempre se propone hacerlo de forma directa, utilizando los medios de reclutamiento externo, como anuncios en radio, volantes, cintillos en el medio local de televisión por cable.

Por la temporada de trabajo en los dos casos se estaría trabajando con contratos a PLAZO FIJO, estimando que la temporada de zafra o cosecha de la caña, inicia en el mes noviembre y finaliza a mediados del mes de mayo. Por tal razón ambos trabajadores se estarían contratando en forma temporal, con el compromiso de cancelarles al final del contrato sus prestaciones laborales las cuales contemplan aguinaldo, vacaciones y bono 14 todo de forma proporcional. Dando por finalizado el contrato de trabajo, como lo estipula el Capítulo octavo en el Artículo 76 del Código de Trabajo. Hay terminación de los contratos de trabajo cuando una o las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a esta, cesándola efectivamente, ya sea por voluntad de una de

ellas, por mutuo consentimiento o por causa imputable a la otra, o en que ocurra lo mismo, por disposicion de la ley, en cuyas circunstancias se extinguen los derechos y obligaciones que emanan de dichos contratos.

**Cuadro No. 4**

**Anuncio para reclutar personal operativo mano de obra no calificada**

**ATENCION CORTADORES DE CAÑA**

**LA EMPRESA MULTISERVICIOS, P & P**

**LES INFORMA QUE ESTARA CONTRATANDO PERSONAL  
PARA LA ZAFRA 2011 - 2012**

**LUGAR: ESCUELA “HERLINDA NINFA JIMENEZ DE RAMIREZ”  
BARRIÓ SAN LORENZO EN JOCOTAN**

**DIA: DOMINGO 02 DE OCTUBRE DE 2011**

**HORA: 08:30 DE LA MAÑANA**

**POR LO QUE SE LES INVITA PARA QUE CONFIRMEN SU PARTICIPACION; CON  
LOS CAPORALES**

**REQUISITOS:**

**PRESENTAR: CEDULA DE VECINDAD o DPI (Y FOTOCOPIA)  
TARJETA DE AFILIACION AL IGSS**

**Fuente: elaboración propia, año 2012**

## **Cuadro No. 5**

### **Anuncio para reclutar personal operativo mano de obra calificada**

#### **OPORTUNIDAD DE TRABAJO**

#### **LA EMPRESA MULTISERVICIOS, P & P**

**Contratara operadores de maquinaria agrícola**

**Para la zafra 2011 - 2012**

#### **REQUISITOS:**

- 1. Licencia De Operador De Tractor Vigente.**
- 2. Experiencia Mínima De 1 Año En Operación De Tractor Agrícola**
- 3. Escolaridad Mínima 6°. Primaria**
- 4. De Preferencia Que Vivan En La Zona De Santa Lucia O Bien En La Gomera.**
- 5. Presentarse El Viernes 11 De Febrero De 2011**

**PRESENTAR PAPELERIA COMPLETA, A LAS OFICINAS DE LA EMPRESA, O  
CUMUNICARSE A LOS TELEFONOS 33333333 - 44444444**

#### 4.1.1 Introducción de la propuesta

Se propone aplicar las técnicas de reclutamiento, selección y contratación de mano de obra calificada y no calificada con el propósito de mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación, para obtener a los candidatos necesarios, que puedan cumplir con los requerimientos de las empresas a las que se les brinda el servicio de forma tercerizada. Considerándose necesario el diseño de las herramientas, para facilitar la identificación del personal con una boleta de información general del trabajador, una solicitud de trabajo, la cual será de utilidad con el personal mano de obra calificada, y una prueba diagnóstica a través de la cual puedan identificarse las habilidades y destrezas del candidato. Así mismo para formalizar la relación empresa trabajador, un contrato de trabajo. Se diseñó un organigrama de la empresa Multiservicios P & P.

#### 4.1.2 Antecedentes de la propuesta

Los fundadores de la empresa Multiservicios P & P, con la visión de formar una empresa de éxito, consideraron hacer funcionar la misma de forma casi empírica, porque aunque tengan los conocimientos de cómo funcionan en otras empresas los departamentos de recursos humanos; no desarrollaron uno dentro de la empresa que diera el soporte administrativo y permitiera hacer uso de las técnicas para reclutar, seleccionar y contratar personal; esto hubiera significado minimización de costos y tiempo en el desarrollo de dicha actividad. Existen funciones que no están definidas, al contar con un organigrama, se estructuran mejor las funciones.

#### 4.1.3 Justificación de la propuesta

Debido a que en la actualidad la empresa Multiservicios P & P, carece de un programa formal, estructurado y adecuado en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, que le permita realizar de forma directa la obtención del recurso humano, repercutiendo en la estabilidad de las personas que llegan a trabajar a la empresa.

En la propuesta de aplicación de técnicas para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal se proporciona a la empresa los formatos que permiten identificar al personal idóneo en el desempeño del trabajo.

Se estructuró una solicitud de trabajo y una evaluación diagnóstica, por medio de la cual se evaluará, al personal calificado que busque una oportunidad de trabajo en la empresa.

Con relación a la mano de obra calificada el objetivo fundamental de mejorarle la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Por lo tanto se considera necesario el uso de las herramientas que faciliten a los ejecutivos de la empresa a hacer un mejor proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

#### 4.1.4 Objetivos: general y específicos

- General

Aplicar las técnicas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo mano de obra calificada y no calificada; permitirá a la empresa atraer personal que rinda en las labores agrícolas y le permita obtener mejores beneficios.

- Específicos

- Poner en práctica las técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal para labores agrícolas y ganaderas, va a representar para la empresa, mejorar sus procesos y ser más competitiva dentro del medio.

- Reclutar y seleccionar personal de mano de obra calificada, que llene los requisitos del puesto para las labores de alce y transporte de caña, utilizando las técnicas que le permita conocer las habilidades y destrezas, que posee el candidato para ocupar dicho puesto.

- Buscar la rentabilidad en las operaciones mediante el buen servicio con mano de obra a terceros.

#### 4.1.5 Contenido de la propuesta

##### ➤ Organización

Por la importancia que debe dársele al desarrollo de las actividades de la empresa y el papel relevante que juegan los mandos directivos y administrativos dentro de la misma, se considera que de igual manera se le debe dar la importancia al objetivo general planteado en la propuesta, se considera necesario contemplar nuevamente en este punto el enfoque de la visión, misión y los valores de la empresa.

Es en esta etapa del proceso administrativo, donde se fundamenta la credibilidad de la empresa, para la obtención de la eficiencia, en el aprovechamiento de los recursos disponibles y lograr la rentabilidad de la empresa, para seguir operando en el mercado laboral y ser competitiva en el servicio de mano de obra calificada y no calificada, para las labores agrícolas y ganaderas para lo cual fue fundada.

- ¿Quiénes somos?

Somos una organización que se constituyó el ocho de marzo del año dos mil seis y se registró según constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado. Damos soporte a otros ingenios y empresas ganaderas, con personal operativo calificado y no calificado, para el desarrollo de sus actividades.

- ¿Qué hacemos?

Damos servicio con mano de obra calificada y no califica en las labores del cultivo y cosecha de la caña de azúcar en dos ingenios de Escuintla. Reclutar personal operativo mano de obra calificada que llene los requisitos para el puesto a ocupar, trabajadores con conocimientos sobre el uso y manejo de la maquinaria agrícola.

- ¿Dónde estamos?

La empresa funciona en el sur de Guatemala, en el municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa del Departamento de Escuintla.

- ¿Con qué contribuimos?

Generamos oportunidades de trabajo para emplear parte de la fuerza del mercado laboral de Guatemala.

- ¿Cuál es la filosofía?

Promover y generar oportunidad de desarrollo del personal que trabaja en la empresa; velar por el buen servicio a terceros, cuidando de un trato justo y respetuoso con los colaboradores.

- ¿Qué personal tenemos?

La empresa cuenta con el siguiente personal: Gerente, Sub-gerente, Secretaria, Contador y Auxiliar quienes ejercen actividades administrativas, considerados personal de planta. Adicional se subcontrata personal para realizar labores agrícolas con el cual se le da apoyo a otras empresas del medio.

#### ➤ Visión

Ser la empresa líder en el manejo de personal operativo de mano de obra calificada y no calificada para la prestación de servicios agrícolas y ganaderos, de forma tercerizada en la costa sur de Guatemala.

#### ➤ Misión

Proveer y garantizar los servicios de mano de obra calificada y no calificada, para labores agrícolas promoviendo el desarrollo del recurso humano, cumplir con los requisitos en las operaciones de los clientes al solicitar los servicios de la empresa, de forma tercerizada.

#### a. Ética

Es el conjunto de normas que rigen la conducta humana en la empresa, por lo tanto los representantes deben actuar con ética y moral, hacia los clientes y los colaboradores. Son las normas y principios que se utilizan para guiar la conducta en el contexto empresarial.

Para lograr el desarrollo y poner en práctica estos valores, deberá implementarse una campaña a través de la cual se de a conocer y la forma en que se aplicaran dentro de la organización y cuál es el objetivo, así como la funcionalidad de los mismos

#### b. Responsabilidad

Como empresa deberá cumplir con la responsabilidad de sus operaciones ante la sociedad, por los impactos que pueda ocasionar con las operaciones que desarrolla.

#### c. Honestidad

Ser una empresa que actúe con honradez y que fomente dentro de sus colaboradores el valor de la honestidad, cumplir con las leyes del país, no sobornar a las autoridades, no aceptar capital de dudosa procedencia y estar siempre apegados a la verdad.

#### d. Trabajo en equipo

Fomentar el trabajo en equipo dentro de sus colaboradores, buscando a través de la aplicación de este valor, facilitar el desarrollo de las actividades dentro de los trabajadores y una mejor rentabilidad en las operaciones.

#### e. Lealtad

Para la empresa este valor es de mayor importancia pues a través del mismo espera obtener credibilidad en el mercado laboral y de igual forma entre las organizaciones a las que les presta el servicio de mano de obra operativa. Respetar las decisiones que se tomen, no jugar con la palabra de honor propia, y con la de los demás con quienes se tiene relación de trabajo y buscar la forma de ser fieles a los compromisos adquiridos con otras personas, clientes.

## Cuadro No. 6

### Estrategia de comunicación para dar a conocer

#### La empresa, misión, visión, y valores

#### Al personal agrícola, mano de obra operativa calificada y no calificada

Fecha	Dia	Hora	Numero de participantes	Lugar	Tema	Material de apoyo	Responsable
24	Jueves	04:00	30	Salon comunal	Dara a conocer la empresa mision, vision y valores	Equipo de amplificacion Trifolcares, afiches y bener	Sub gerente
25	Viernes	04:00	30	Salon comunal	Dara a conocer la empresa mision, vision y valores	Equipo de amplificacion Trifolcares, afiches y bener	Sub gerente
28	Lunes	14:00	30	Salon comunal	Dara a conocer la empresa mision, vision y valores	Equipo de amplificacion Trifolcares, afiches y bener	Sub gerente
29	Martes	14:00	30	Salon comunal	Dara a conocer la empresa mision, vision y valores	Equipo de amplificacion Trifolcares, afiches y bener	Sub gerente

Fuente: elaboración propia, 2012

- Estructura organizacional propuesta

Al proponer un organigrama se espera cumplir con el objetivo primordial, que exista un orden y una buena dirección en las actividades que se ejecuten, aprovechando los recursos de los cuales se disponga en la organización para alcanzar los objetivos del mismo.

Se considera importante que las operaciones de la empresa se enfoquen tal y como se muestra en cada una de las unidades administrativas, de esta forma funcionaria dentro de la organización para el cumplimiento de cada una, el gerente general y sub.-gerente general deben cumplir con lo que enmarca el proceso administrativo.

Son guías propuestas para una adecuada aplicación de las técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal mano de obra calificada y no calificada.

➤ Con la elaboración y puesta del organigrama, se espera que las personas que administran la empresa y los empleados de apoyo administrativo, puedan identificar la posición que ocupan dentro de la organización, así como de la línea de autoridad a seguir para mantener el respeto y que exista armonía entre todos.

➤ Al implementar el organigrama, cada uno reconocerá la posición dentro de la empresa y la división del trabajo se mantendrá orden, respeto y comunicación en cada una de las actividades que se realicen a manera que se cumpla con los objetivos y metas de la empresa.

➤ Esperando que las líneas de mando que existen en el organigrama ayude a mantener buenas relaciones entre los colaboradores y los que dirigen la empresa.

Debe existir una sola directriz dentro de la empresa y buscar el logro de los objetivos, metas y visión de la organización. Se describen las funciones de cada una de las aéreas del organigrama.

➤ Gerente: es la máxima autoridad y tiene representación legal ante los organismos como el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, La Superintendencia de Administración Tributaria SAT y las demás leyes de Guatemala, bajo su responsabilidad está la dirección de la empresa, es el encargado de la planeación de todas las actividades que desarrolla la empresa.

➤ Sub-gerente: es quien asiste al gerente y de igual manera tiene autoridad y puede tomar decisiones en la ejecución de algunos planes de trabajo. Es quien asume toda la responsabilidad de las actividades de la empresa, en ausencia del gerente general. Vela por bienestar del personal

y es responsable directo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal operativo.

➤ Contador financiero: es el responsable directo de la contabilidad manteniéndola al día y de presentar en tiempo los estados financieros, así mismo se encarga de cumplir con todos los compromisos adquiridos por la empresa. Es el encargado de las nominas de personal y de pagar los impuestos en las fechas que corresponda.

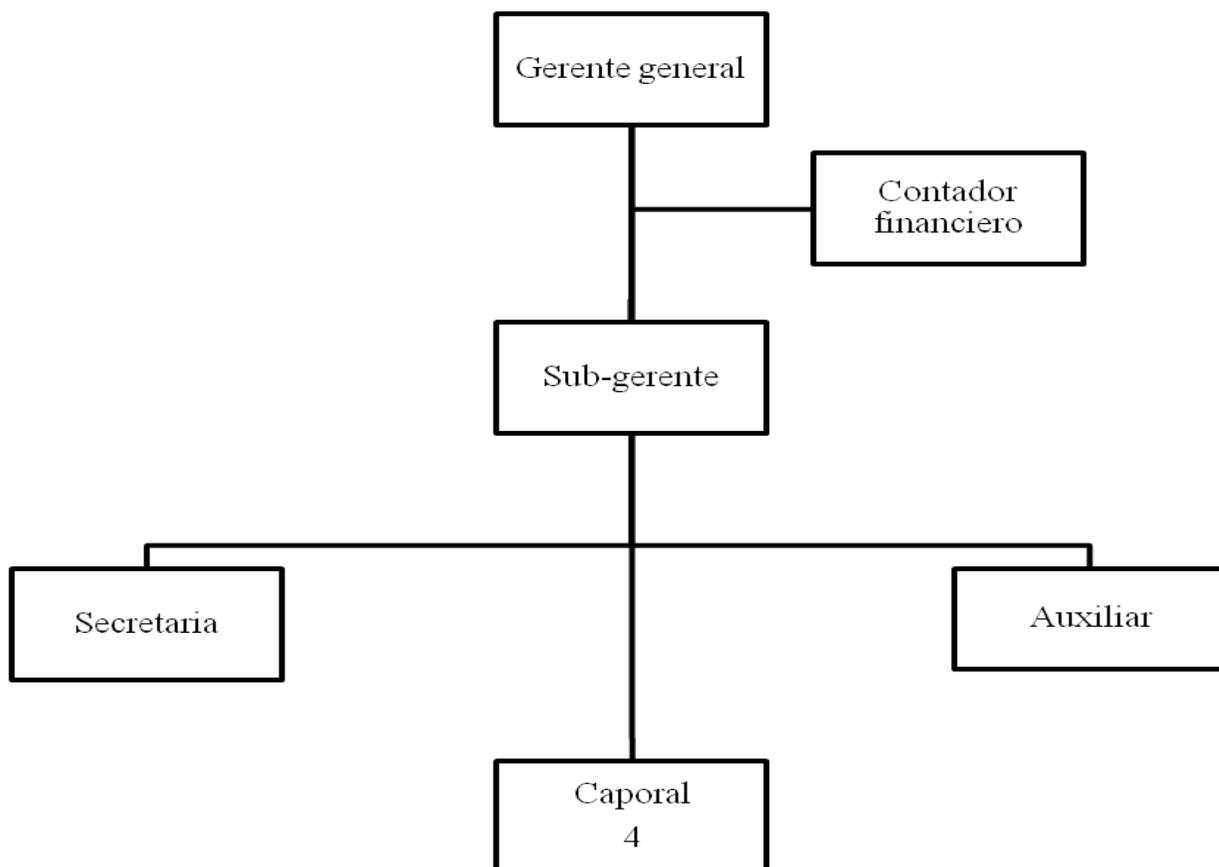
➤ Secretaria: bajo su responsabilidad está la atención a las máximas autoridades de la empresa gerente y sub-gerente, tiene bajo su responsabilidad mantener al día los archivos de documentos importantes de la empresa, como expedientes de los trabajadores. Debe mantener un ambiente agradable en la oficina y mantener informado al gerente y sub-gerente sobre llamadas telefónicas de importancia.

➤ Auxiliar: es la persona de apoyo en las actividades administrativas, bajo su responsabilidad está la atención a todas las personas que se acercan a la empresa en busca de una oportunidad de trabajo. Es responsable de mantener al día los controles y registros y estadísticas del personal operativo, apoya al sub-gerente en funciones relacionadas con los trabajadores.

➤ Caporales: su función principal es apoyar en el reclutamiento de los trabajadores operativos para las labores agrícolas, dentro de sus funciones está la de administrar el trabajo a los trabajadores que integran su grupo, da seguimiento en las labores que ejecutan los colaboradores, cumple la función de un monitor de campo pues enseña a los trabajadores las técnicas en el uso del machete para el corte de la caña.

Se propone el organigrama siguiente:

**CUADRO No. 7**  
**Organigrama**



Fuente: elaboración propia, 2012

## Cuadro No. 8

### Multiservicios, P & P

<b>Formulario de Información General del Trabajador</b>					
					No. De Trabajador: _____
<b>Generales:</b>					
1er. Nombre	2do. Nombre	1er. Apellido	2do. Apellido		
Fecha de Nacimiento	Departamento	Municipio	Sexo		
Cédula No.: _____		DPI No.: _____		Extendido en: _____	
Dirección de procedencia: _____					
Estado Civil: _____			No. Afiliación IGSS: _____		
Profesión: _____			Oficio: _____		
En donde a trabajado: _____					
Licencia No.: _____		Tipo de licencia: _____		Vencimiento: _____	
Por emergencia avisar a: _____					
Dirección _____					
<b>Nivel Educativo</b>			Ultimo grado de estudio:		Institución
Lee	Escribe	Primaria			
		Básico			
		Diversificado			
<b>Miceláneos:</b>					
Padece de alguna enfermedad: _____			Describe de que padece: _____		
<b>Datos Laborales:</b>					
Finca: _____		Codigo de Puesto: _____		Salario: _____	
Cod.Caporal: _____		Fecha de Ingreso: _____			
<b>Dados Familiares:</b>					
Parentesco	Nombre	Apellidos	No. Teléfono		
Padre					
Madre					
	Nombre	Apellidos	F.Nacimiento	Estudia	Lugar de Estudio
Hijo (a)					
Hijo (a)					
Hijo (a)					
Hijo (a)					
Hijo (a)					
			Firma o Huella Digital		

Nota: El formulario lo llenará el personal de oficina, toda la información servirá para elaborar el contrato.

Fuente: elaboración propia, 2012

## Cuadro No. 9

### “CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO”

#### LABORES CULTURALES

**Augusto Porras Ambrosio**, de 28 años de edad, de sexo Masculino, estado civil, casado de nacionalidad, Guatemalteco, con residencia en La Colonia El Vesubio 6ª. Calle 7-31 zona 4 en la ciudad de Escuintla, vecino de Escuintla, Departamento de Escuintla, con Cédula de Vecindad Número de orden E-5 y Registro Número 112,345, extendida por el alcalde municipal de Escuintla, departamento de Escuintla; en representación de **Multiservicios, P & P.**, con sede social en Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla; por una parte y por la otra **Mariano Espada Cortez**; de 54 años de edad, sexo, masculino estado civil, **Unido** de nacionalidad Guatemalteco, con residencia en **3ª. Calle 2-58 Zona-2 Colonia Popular**, Vecino del municipio de Escuintla, Departamento de Escuintla, con Cédula de Vecindad Número de orden **E-5** y Registro Número **55,782** extendida por el alcalde municipal de Escuintla; departamento de Escuintla; quienes para el efecto del presente contrato se denominarán "**Patrono y Trabajador**", respectivamente, celebran "**Contrato individual de trabajo**" contenido en las siguientes cláusulas:

**Primera.** La relación de trabajo se inicia el **11 de Octubre de 2012**, la cual será a **PLAZO FIJO**, mientras dure la realización de Labores Agrícolas en el cultivo de la Caña de azúcar.

**Segunda.** El trabajador desempeñará el puesto de: **Caporal Agrícola**, y se obliga a prestar a su patrono todos los servicios que el mismo conlleve, tales como Corte de Semilla, Limpia, Fertilización, Aplicación de herbicidas, y otras labores propias del puesto .

**Tercera.** El salario será pagado por unidad de obra o trato de conformidad con el listado de tareas o tratos que la empresa establezca y en los cuales se incluye la Bonificación Incentivo, en todo caso, el patrono garantiza el pago del Salario Mínimo.

**Cuarta.** La Bonificación incentivo es una prestación que tiene como objetivo estimular y aumentar la productividad, y la eficiencia de los Trabajadores. El decreto. 78-89 del Congreso de la República, y sus modificaciones según decreto 7-2000, en su artículo 2do establece que la misma será convenida de mutuo acuerdo de conformidad con los sistemas de productividad y eficiencia que se establezcan. En cumplimiento de lo antes indicado, pactamos que el patrono pagará al Trabajador, la Bonificación Incentivo según la ley y una Bonificación Incentivo adicional de conformidad con la productividad del Trabajador, según las Tablas de eficiencia y de pagos que establezca la Empresa anualmente, la cual es parte integrante del presente contrato. En las mencionadas tablas de eficiencia se encuentra incluido el Salario Mínimo, la Bonificación Incentivo según ley y la Bonificación Incentivo pactada. La Bonificación Incentivo según ley y la Bonificación Incentivo pactada no estarán afectas al pago de las cuotas patronales y laborales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

**Quinta.** El séptimo día y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 126 y 127 del Código de Trabajo.

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

El presente Contrato se suscribe en **Escuintla** a los **tres** días del mes de **octubre** del año **dos mil, doce**, en tres ejemplares: uno para cada uno de las partes y uno que el Patrono remitirá a la Dirección General de Trabajo.

Observaciones:

---

FIRMA DEL PATRONO

---

FIRMA DEL TRABAJADOR

## Cuadro No. 10

### Multiservicios, P & P

#### Evaluación diagnóstica por conocimientos

#### Operador de tractor modulo I

Nombre\_\_\_\_\_Escolaridad\_\_\_\_\_

No.DeCedula\_\_\_\_\_Edad\_\_\_\_\_Ficha\_\_\_\_\_Fecha\_\_\_\_\_

A continuación se le presentan varias preguntas con tres respuestas posibles, circule la letra de la opción que considere correcta.

1.- Mecanismo del tractor que une las dos ruedas traseras para que trabajen juntas.

- A.- Clutch
- B.- Doble tracción
- C.- Diferencial

2.- La hora horometro del tractor equivale a:

- A.- 60 minutos de un reloj normal
- B.- 40 minutos de un reloj normal
- C.- Depende de las revoluciones del motor

3.- Porque razón se pone doble llanta en algunos tractores:

- A.- Mejorar la flotación
- B.- Aumentar el caballaje
- C.- Reducir el consumo de combustible

4.- Como se llama a la distancia que hay de la parte media de una llanta a la parte media de la otra:

- A.- Ancho de trocha
- B.- Ancho de banda
- C.- Ancho de batalla

5.- El mantenimiento diario es aquel que se realiza cada:

- A.- 20 horas horometro
- B.- 10 horas horometro
- C.- Cuando sea necesario

6.- Cuando se desconecta una batería, el primer borne que hay que desconectar es:

- A.- El negativo (-)
- B.- El positivo (+)
- C.- Es indiferente.

7.- Cuando se acciona el bloqueo del diferencial no se debe:

- A.- Accionar la doble tracción
- B.- Virar hacia cualquier lado
- C.- Frenar con motor

8.- De acuerdo al fabricante, a cada cuanta hora horometro se debe cambiar el aceite del motor:

- A.- 350
- B.- 250
- C.- 300

9.- El filtro de admisión se debe sopletear siempre:

- A.- De adentro hacia afuera
- B.- De afuera hacia adentro
- C.- No importa cómo se haga.

10.- A Cada cuantas horas se debe sopletear el filtro de admisión secundario (filtro pequeño)

- A.- A cada 100 horas
- B.- No se debe sopletear
- C.- A cada 10 horas

11.- Cuando se va a cambiar el aceite de motor siempre debemos asegurarnos de:

- A.- Estacionar el tractor
- B.- Calentar el motor
- C.- Revisar el nivel de aceite.

12.- A nivel de las personas, las causas de los accidentes pueden ser:

- A.- Físicas, fisiológicas y psicológicas
- B.- Por beber, fumar y platicar
- C.- Por no dormir, beber y fumar.

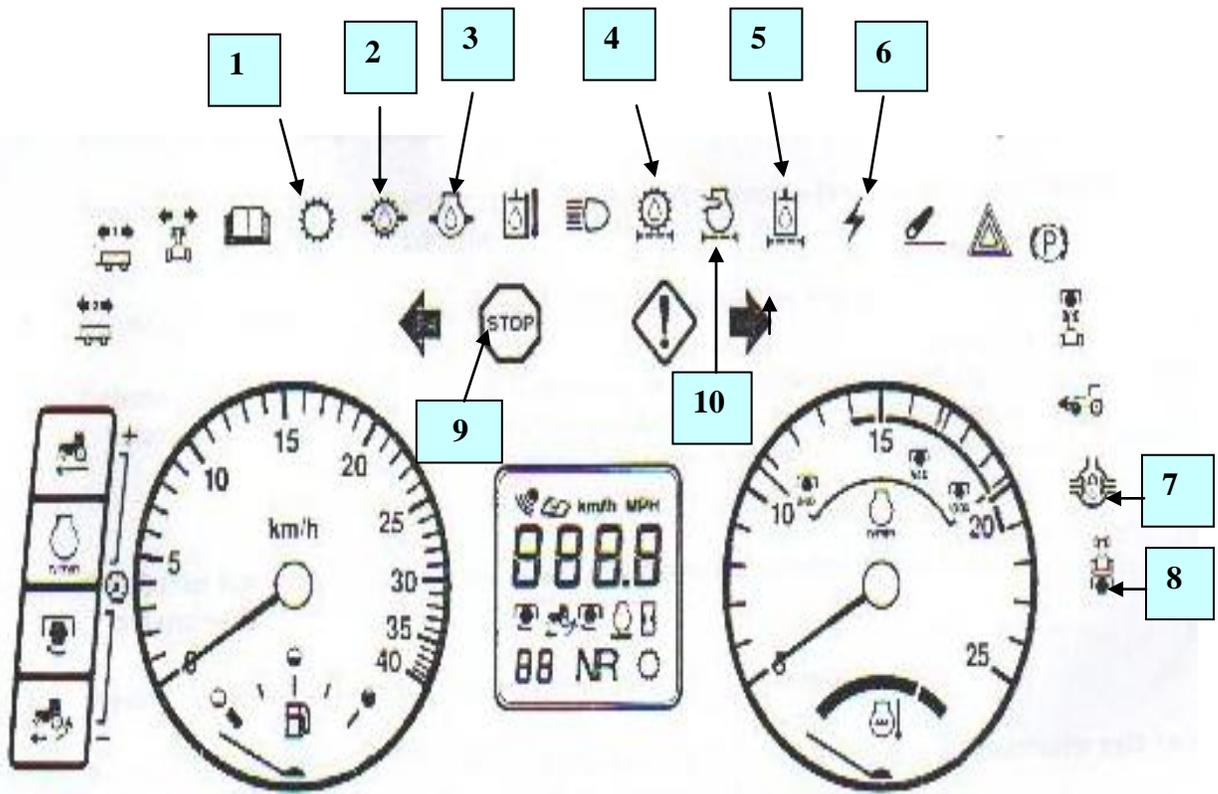
# Multiservicios, P & P

## Prueba de conocimientos tablero del tractor

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

Lugar \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_

Instrucciones: En cada uno de los símbolos de este tablero, aparece un numero que lo identifica, por favor escriba en cada uno de los espacios, la función de cada uno de estos símbolos.



- 1.- \_\_\_\_\_ 06. \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_ 07. \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_ 08. \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_ 09. \_\_\_\_\_
- 5.- \_\_\_\_\_ 10. \_\_\_\_\_

## **4.2 Viabilidad de la propuesta**

Con la aplicación de las herramientas y técnicas propuestas, permitirá lograr minimizar los costos en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de trabajadores, mano de obra calificada y no calificada; buscando la rentabilidad de la empresa Multiservicios, P & P.

Algo importante y que se considera ser un factor determinante para que la propuesta sea exitosa, es la actitud de las personas, en puestos administrativos, tener clara la perspectiva de querer seguir con una empresa que durante años ha estado a la vanguardia en el mercado laboral guatemalteco.

## **4.3 Factibilidad económica**

Al tener poca información financiera que se proporcionó por parte de los personeros de la empresa y según los análisis de los costos obtenidos por parte de la empresa, y la estimación de costos propuestos, los resultados indican que es factible el poder realizar e implementar la aplicación de las técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal, de mano de obra calificada y no calificada así mismo identificar las unidades estructurales en la organización. Para la empresa es atractivo implementar la propuesta, respecto a los procesos de reclutar, selección y contratar al personal operativo, al hacer uso de las técnicas y aplicarlas en aquellos trabajadores clasificados como mano de obra calificada, por la naturaleza del puesto al cual aplican.

### 4.3.1 Costos actuales

**Cuadro No. 11**  
**Estimación anual**  
**Costos de reclutamiento externo y contratación personal agrícola, de forma**  
**técnica**  
**Empresa Multiservicios, P & P**

Recursos	Cantidad	Gastos de Operación	Costo Día	Costo Hora	Horas Invertidas	Costo Total Recursos
Sub-gerente	1	Q 9,500.00	316.67	39.58	8	Q 316.67
Auxiliar	1	Q 3,500.00	116.67	14.58	8	Q 116.67
Secretaria	1	Q 4,000.00	133.33	16.67	8	Q 133.33
Caporales	4	Q 2,800.00	93.33	11.67	8	Q 93.33
Hospedaje	3	Q 800.00	800.00	-	0	Q 800.00
Alimentación	7	Q 1,260.00	1,260.00	-	0	Q 1,260.00
Vehículo	1	Q 3,000.00	-	-	0	Q 3,000.00
Total gastos recursos						Q 5,720.00
Materiales	Cantidad	Costo Unitario			Costo Total Materiales	
Afiches y Volantes	50	Q 15.00			Q 750.00	
Boletas Información General	500	Q 1.25			Q 625.00	
Contrato de trabajo	500	Q 1.50			Q 750.00	
Solicitud de trabajo	250	Q 2.00			Q 500.00	
Pruebas diagnósticas	100	Q 2.00			Q 200.00	
Vinólicas de 1X6	2	Q 300.00			Q 600.00	
Spot de radio	15	Q 35.00			Q 525.00	
Lapiceros	12	Q 1.75			Q 21.00	
Marcadores	12	Q 3.50			Q 42.00	
Engrapadoras	2	Q 75.00			Q 150.00	
Grapas	1	Q 40.00			Q 40.00	
Almohadillas	2	Q 35.00			Q 70.00	
Leitz	4	Q 25.00			Q 100.00	
Total gastos materiales						Q 4,373.00
Resumen						
Descripcion					Valor	Inversion Total
Costo total recursos utilizados					Q 5,720.00	
Costo total materiales necesarios					Q 4,873.00	
Inversion Total de forma tecnica						Q 10,593.00

Fuente: elaboración propia, 2012

**Cuadro No. 12**  
**Cronograma**

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES														TUTORIA					
		Sem-01	Sem-02	Sem-03	Sem-04	Sem-05	Sem-06	Sem-07	Sem-08	Sem-09	Sem-10	Sem-11	Sem-12	Sem-13	Sem-14	80912	220912	101112	241112	81212	151212
No.	Actividades	190512	260512	20612	90612	160612	230612	300612	70712	140612	210712	280712	40812	110812	180812						
1	Desarrollo del curso PED (Evaluación Integral)	X																			
2	Seleccionar Tema del Anteproyecto		X																		
3	Visita a la Empresa Multiservicios P & P solicitando autorización para realizar el proyecto.			X																	
4	Elaboración de análisis FODA				X																
5	Investigación del Tema Aplicación de Técnicas de Reclutamiento, Selección y Contratación					X	X	X	X	X	X	X	X								
6	Diseño del Tema de Investigación						X	X	X	X	X	X	X								
7	Presentación Anteproyecto en la UPANA									X	X	X	X								
8	Presentación Anteproyecto ante autoridades de la Empresa												X								
9	Revisión de informe final													X							
10	Presentación de informe final														X						
11	Diagnostico															X					
12	Presentación del proyecto o Plan de practica																X				
13	Presentación de Resultados																	X			
14	Análisis de Resultados																		X		
15	Propuesta																			X	
16	Conclusiones																				X

Fuente: elaboración propia, 2012

## Conclusiones

1. Para que los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, sean efectivos debe hacer uso de las técnicas que permitan traer a la empresa, al personal que cumpla con los requisitos y sea rentable, evitando de esta forma el empirismo.
2. El reclutamiento de personal no calificado, puede realizarse por medio de publicidad radial, publimovil, afiches y volantes. Así será efectivo conseguir el personal necesario.
3. Para el reclutamiento de personal mano de obra calificada, debe aplicarse las técnicas de medición por conocimiento, que permita conocer sus habilidades y destrezas, de esta forma se estaría seleccionando al candidato idóneo para el puesto de trabajo.
4. Para lograr obtener mejor rentabilidad la empresa, deberá contar con el personal que llene los requisitos del puesto de trabajo, para proporcionar mano de obra que cumpla con los requerimientos de las empresa a quienes les da el servicio de forma tercerizada.

## **Recomendaciones**

1. Aplicar las técnicas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal mano de obra tercerizada, para que llegue a la empresa aquellos que llenen los requisitos, para trabajar y cumplir con las empresas a quienes se les brinda el servicio.
2. Dar a conocer la visión, misión y valores propuestos a los trabajadores, contratistas y enganchadores para que conozcan la empresa y se sientan identificados con ella.
3. Revisar por lo menos a cada seis meses los procesos, realizarlos igual o mejorar cada proceso, esto permitirá obtener mejores resultados.

## Referencias bibliográficas

### Libros

#### Con un autor:

- Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S. A.
- Koontz, Harol, (2004), Administración, 12va. Edición, Mc Graw Hill, México, Pág. 6

#### Con dos autores:

- A. Mañas y A. Delgado, (2008) Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.

#### Con tres o más autores:

- Chiavenato, Idalberto. (2001). “*Administración de Recursos Humanos*”. Colombia: Nomos S. A. Wikipedia, enciclopedia libre., Marta Halles (2008) “Desarrollo del talento humano basado en competencias” (2ª. Ed.).
- Bretones F. D. y Rodriguez, A. (2008) “Reclutamiento y selección de personal y acogida”. En A Mañas y A. Delgado, “Recursos Humanos”. Madrid: Pirámide PP. 101-134
- Bretones F. F. y Rodriguez, A. (2008). “Reclutamiento y selección de personal y acogida”. En M. a Mañas A. Delgado, “Recursos Humanos”. Madrid: Pirámide. pp. 101-134 consultado (29 de enero de 2011).
- Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores.

- Robbins, Stephen, Coulter, Mary, (2000), Administración, 6ta. Edición, Pearson Educación de México, S. A. de C.V., Pág.12

#### Internet

##### Fuente firmada

- *Gabriel Muadi (2007) Breve Resumen De Contratación Laboral En Guatemala, [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com) › [Inicio](#) › [Temas Variados](#)*
- *Wikipedia, enciclopedia libre, Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos.Colombia: Nomos S. A*
- *Wikipedia, enciclopedia libre, Bretones y Rodríguez (2008)*

##### Fuente no firmada

- Internet: enganchador, contratista, zafra, personal calificado, personal no calificado, empresa agrícola, empresa ganadera y servicios tercerizados
- *<https://pipl.com/directory/name/Muadi/Gabriel/>(recuperado (2011)-Estados Unidos Breve Resumen de contratación laboral en Guatemala.*
- *[nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/01s.htm](http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/01s.htm)*
- *<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/03.htm>.*
- *Harold Koontz y Cyril O'Donnell, (2011) [http://psicologiyempresa.com/cuando-el-gerente-no-puede-hacerlo todo.ht...](http://psicologiyempresa.com/cuando-el-gerente-no-puede-hacerlo_todo.ht...)*

# **Anexos**

## Anexo 1

### Análisis FODA

Para el estudio de los aspectos positivos y negativos, tanto a nivel interno de la empresa como del ambiente externo se utilizó el Análisis FODA cuyos resultados se presentan a continuación.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<input type="checkbox"/> La ubicación de la empresa, es considerada aceptable por estar en la zona de mayor operación agroindustrial, en el ámbito cañero del país.	<input type="checkbox"/> Crecimiento en sus operaciones laborales, y expandirse a otras empresas del medio que necesiten servicios tercerizados; para operar.	<input type="checkbox"/> No tiene publicada la visión y misión de la empresa; lo cual impide identificarla plenamente y saber a qué se dedica.	<input type="checkbox"/> El surgimiento de nuevas empresas en el medio, impide el crecimiento de la misma.
<input type="checkbox"/> Contar en un setenta y cinco por ciento, con capital propio para sus operaciones. Por su naturaleza las aportaciones de los socios logran cubrir en ese porcentaje los compromisos adquiridos.	<input type="checkbox"/> Desarrollo de otras actividades en la prestación de servicios de mantenimiento y limpieza; con personal no calificado, para organizaciones que operan en el medio.	<input type="checkbox"/> Depender en un ochenta por ciento, de terceras personas para captar la mano de obra no calificada; y cumplir con las empresas que requieren de sus servicios.	<input type="checkbox"/> Nuevas políticas de gobierno pueden afectar la permanencia de la empresa; en el mercado laboral agroindustrial guatemalteco.
<input type="checkbox"/> Ser propietarios de los bienes muebles e inmuebles, en donde la empresa tiene establecida su residencia comercial.	<input type="checkbox"/> Identificar nuevas fuentes de mano de obra no calificada, en las diferentes zonas del país, de donde proviene el Recurso Humano.	<input type="checkbox"/> No tienen un plan definido de mercadeo, se desenvuelven más de forma empírica para el reclutamiento, selección y contratación del personal no calificado.	<input type="checkbox"/> El surgimiento de un sindicato, estancaría el desarrollo de la empresa y de no saber manejarse; puede llegar a provocar el cierre de la misma.
<input type="checkbox"/> Contar con personal administrativo que conoce el área de desarrollo de las actividades de la empresa, así mismo la experiencia del personal que la lidera.		<input type="checkbox"/> Se encontró que la empresa, no tiene un organigrama que permita identificar los cargos jerárquicos dentro de la organización.	<input type="checkbox"/> Los cambios climáticos de igual manera pueden dañar las plantaciones y esto puede afectar; en requerimiento de personal.
<input type="checkbox"/> Tener credibilidad con sus proveedores y sus clientes, en la prestación de sus servicios.		<input type="checkbox"/> Que los socios en determinado momento puedan llegar a disolver la empresa.	

Fuente: elaboración propia, 2012



## Anexo 2

### Cuestionario dirigido a trabajadores de la empresa

#### a. Objetivo

El presente cuestionario, servirá como base de medición entre los trabajadores que frecuentan la empresa; Multiservicios P & P ubicada en el municipio de Santa Lucia Cotzumalguapa, del departamento de Escuintla objeto de investigación y conocer los gustos de los trabajadores, respecto de la forma como fue reclutado para venir a trabajar.

---

1. ¿Se siente a gusto de trabajar en la empresa?

SI

NO

2. ¿Al trabajar para esta empresa le brindan la atención necesaria?

SI

NO

3. ¿Considera que los pagos son puntuales para los colaboradores en esta empresa?

SI

NO

4. ¿Para venir a trabajar lo recluto la empresa, o fue un contratista?

SI

NO

5. ¿Sabe que existen enganchadores de personal que le brindan oportunidad de trabajo?

SI

NO

6. ¿Conoce a que se dedica la empresa para la cual trabaja?

SI

NO

7. ¿Le gustaría volver a trabajar en esta empresa?

SI

NO

8. ¿Cómo se entero de la oportunidad de trabajo para venir a trabajar a esta empresa?

SI

NO



## Anexo 3

### Entrevista dirigida a los directivos de la empresa

#### a. Objetivo

Este instrumento nos sirve de guía para evaluar el impacto del proyecto en la aplicación de técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo, calificado y no calificado en la prestación de servicios a terceros.

---

1. ¿Cuentan con algunas políticas para la contratación de su personal?
2. ¿Poniendo en práctica las técnicas de reclutamiento, selección y contratación mejoraría la calidad del recurso humano que se contrate?
3. ¿Cree necesario usar enganchadores o contratistas para atraer a los candidatos a la empresa?
4. ¿Considera necesario implementar alguna estrategia para incentivar el desempeño de los trabajadores?
5. ¿Conoce las leyes existentes en el país que regulan la participación de la empresa en el mercado laboral?
6. ¿Considera que es importante la capacitación para el personal de la empresa?
7. ¿Considera que la medición del clima laboral ayuda a mejorar la imagen de la empresa?
8. ¿Está de acuerdo que en el presente trabajo se anote el nombre de la empresa?
9. ¿Considera que puede mejorar la comunicación en la empresa entre jefes y subalternos?
10. ¿Conoce de otra empresa que maneje el personal de forma distinta?



## Anexo 4

### Encuesta dirigida a los enganchadores y contratistas

#### a. Objetivo

Este instrumento nos sirve de guía para evaluar el impacto del proyecto en la aplicación de técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo, calificado y no calificado en la prestación de servicios a terceros

Instrucciones de llenado: se le solicita seleccionar una de las respuestas, marcando con una letra X dentro del círculo la que considere sea la más adecuada respecto al tema a que se hace mención en el encabezado de la misma.

---

1. ¿Qué medios utiliza usted para reclutar el personal que coloca en la empresa?

Visita personalizada  Anuncio de radio  Uso de publimovil

2. ¿Qué fue lo que más le gusto de la empresa para traer a trabajar a la misma al personal?

Pago puntual y cabal  No se preocupa por los trabajadores  Les asigna demasiada tarea

3. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa?

Cuenta propia  Por anuncio de radio  Por otro compañero  Lo llegaron a buscar

4. ¿Qué tipo de beneficios obtienen los trabajadores al venir a trabajar con usted?

Seguro social  Prestaciones laborales  Solo el trabajo

5. ¿Qué tipo de transporte utilizan para movilizar a los trabajadores que vienen a la empresa?

Colectivo agrícola  Camión  Ninguno  Otros

6. ¿Si los trabajadores provienen de otros lugares fuera del departamento de Escuintla, que tipo de vivienda les brindan en la empresa?

Alquilan un local  Acampamentan en el campo  La empresa les da alojamiento

7. ¿Cómo fue la atención que le brindaron de parte del personal que representa a la empresa?

Amable  Muy buena  Regular  Mala

8. ¿Conociendo a los trabajadores operativos no calificados, como le gusta ser reclutado para venir a trabajar?

Por contratista  Por enganchador  Voluntario

## Anexo 5

### Costos para el desarrollo del proyecto

#### Recursos Financieros

No.	Recursos	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Total
1	Revisión PED (primera, segunda y tercera)	400	unidad	Q 1.25	Q 500.00
2	Hojas papel bond tamaño carta	2	resma	Q 35.00	Q 70.00
3	Lápices	1	unidad	Q 2.00	Q 2.00
4	Lapiceros negros	3	unidad	Q 1.75	Q 5.25
5	Servicio de Internet	90	días	Q 15.00	Q 1,350.00
6	Teléfono	3	tarjetas	Q 100.00	Q 300.00
7	Gasolina	15	galones	Q 39.25	Q 588.75
8	Fotocopias	350	unidad	Q 0.50	Q 175.00
9	Energía eléctrica	400	hrs.	Q 1.96	Q 784.00
10	Depreciación equipo de computo	400	hrs.	Q 0.95	Q 380.00
		<b>Total</b>			<b>Q 4,155.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2012

## **Anexo 6**

### **Glosario**

➤ Significado de palabras o lenguaje utilizado en el desarrollo del proyecto.

1. Contratista: Es la persona o empresa que es contratada por otra organización o de forma particular para una labor específica, el término con que se designa al contratista hace referencia al contrato que se realiza o celebra con una empresa o persona individual, para desarrollar actividades de forma individual o grupal. Un contratista es responsable de proporcionar o velar porque se proporcione los materiales, equipo (vehículos y herramientas) y la mano de obra necesarios para cumplir con el compromiso adquirido ante terceros.

2. Cultura organizacional: comportamiento particular de los individuos

3. Enganchador: persona que ejerce la labor de reclutar. Se refiere a las personas que ejercen la labor de reclutar personal para diferentes formas de trabajo, el enganchador es quien se encarga de conquistar a las personas que buscan una oportunidad en cualquier empresa para trabajar. Cobra una comisión por la colocación de personal cuando existen vacantes y también puede ser para trabajar en el extranjero. En otros países como Ecuador esta figura es reconocida legalmente.

4. Ingenio: Lugar en donde se procesa la caña de azúcar

5. Mano de obra no calificada: que carece de conocimientos técnicos no está certificada. Es aquel que carece de los elementos necesarios para desarrollarlos de manera eficiente en una labor específica. Se considera dentro de esta clasificación a toda la mano de obra obrera y que es contratada para hacer labores comunes y que no requieran de mayor conocimiento técnico o grado de escolaridad para desempeñarla.

6. Mano de obra calificada: con capacidad de realizar tareas específicas, sigue instrucciones también se le conoce con el nombre de certificado. Es un obrero o trabajador que esta certificado

por una institución en donde hace constar que esa persona está calificada para desempeñar bien su trabajo de acuerdo a su puesto.

7. Tercerizada: método por medio del cual se le trabaja a otra empresa también se reconoce subcontratado. Es la intermediación tanto en producción de servicios o mercaderías, consiste en el hecho de adquirirlos a una persona o empresa y venderlos a otra. Una actúa en la compra y luego vende, sujeto a las imposiciones fiscales de la compra venta. La tercerización es cuando uno encarga a un tercero la realización de un servicio o la fabricación de un producto para luego con o sin agregados venderlo. Puede darse en servicios de mano de obra de forma tercerizada.

8. Zafra: cosecha de caña de azúcar. Significa la recolección de la caña de azúcar y la temporada en que se realiza. La temporada de zafra para la cosecha de la caña se estima que dura de cuatro a cinco meses y en algunos países hay dos temporadas de zafra

9. Empresa agrícola: institución que se encarga de todas las actividades económicas que abarca dicho sector, tiene su fundamento en la explotación del suelo o de los recursos que este origina en forma natural o por la acción del hombre, para poder transformar la materia prima en un bien útil.

10. Empresa ganadera: Institución que se encarga del manejo de todas las actividades económicas y crianza de ganado bovino para la producción de leche y sus derivados, así también son las que se dedican al engorde del ganado para la producción de carne.

## Anexo 7

### Fotos

**No. 5,** Personal operativo mano de obra no calificada.



Fuente: toma propia, 2012

Trabajadores de la Aldea los Guates de San Juan Sacatepéquez esperando ser apuntados por el contratista para trabajar en el corte de caña durante la zafra.



Fuente: toma propia, 2012

Cortador de caña en plena labor en uno de los cañales a donde llegan a trabajar durante la cosecha.



Fuente: toma propia, 2012

Cortadores de caña al momento de finalizar su jornada de trabajo.



Fuente: toma propia, 2012

Dentro del grupo de trabajo existen trabajadores que cocinan sus propios alimentos, más cuando logran cazar animales entre los que se pueden mencionar, conejos, iguanas y armados.



Fuente: toma propia, 2012

Existen trabajadores que compran sus alimentos, para degustar otro tipo de platillos con comida de la región.



Fuente: subgerente de la empresa, 2012

Grupo de trabajadores mano de obra calificada, operadores de maquinaria agrícola al momento de recibir instrucción del trabajo.