

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA CADENA FERRETERA DE ORIENTE S.A.,
UBICADA EN LA CIUDAD GUATEMALA Y JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

JEFERSON RODOLFO ESCOBAR CONTRERAS
CARNET 21319-08

JUTIAPA, DICIEMBRE DE 2014
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA CADENA FERRETERA DE ORIENTE S.A.,
UBICADA EN LA CIUDAD GUATEMALA Y JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
JEFERSON RODOLFO ESCOBAR CONTRERAS

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

JUTIAPA, DICIEMBRE DE 2014
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ

VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA

SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. CLAUDIA MARISOL BRINDIS RODRIGUEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. KELY ALCIRA BARRERA ARANA DE SOTO

LIC. NORA LISSETTE ALVAREZ RODAS

LIC. SILVIA AZUCENA MOTTA ESPINA

Jutiapa, 12 de junio de 2014.

MGTR Gloria Esperanza Zarazúa
Directora de Administración de Empresas
Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económica y Empresariales

Estimada Licenciada:

Por este medio me permito hacer de su conocimiento que el trabajo de tesis titulado "**Gestión de recursos humanos en la cadena ferretera de Oriente S.A. ubicadas en la ciudad de Guatemala y Jutiapa**", realizado por la estudiante: Jeferson Rodolfo Escobar Contreras, carné número 21319-08.

El mismo ha quedado concluido, y cumple con los requisitos fijados por la universidad por lo que me permito someterlo a su consideración para defensa privada de tesis.

Cordialmente,



Licda. Claudia Marisol Brindis
Asesora de tesis
Colegiada 9880.



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01143-2014

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JEFERSON RODOLFO ESCOBAR CONTRERAS, Carnet 21319-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01727-2014 de fecha 24 de octubre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA CADENA FERRETERA DE ORIENTE S.A.,
UBICADA EN LA CIUDAD GUATEMALA Y JUTIAPA."**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 3 días del mes de diciembre del año 2014.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por regalarme el don de la vida, por cada una de sus bendiciones, por ser fuente inagotable de sabiduría y por darme las fuerzas necesarias para alcanzar mis metas.

A MIS PADRES: Rodolfo Escobar Santos (+) y Ana Lily Contreras, infinitas gracias por su amor incondicional, por cada uno de los sacrificios que hicieron para formar a la persona que hoy soy y sobre todo por enseñarme que nunca debo darme por vencido y así luchar por mis sueños.

A MIS HERMANOS: Sayra Gabriela Escobar Contreras y Jonhy Mauricio Escobar Contreras, Gracias por compartir conmigo cada una de las metas alcanzadas y sobre todo por su amor incondicional.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS: Gracias por permitirme ser parte de su vida y por cada uno de los momentos divertidos que compartimos juntos, en especial a Ingrid Vega, Wendy Salguero, Deysi Lemus y Julia Zepeda.

A MI FAMILIA: Abuelos, Tíos y Primos, en especial a Celeste Villanueva, Grace Flores, Karen Flores y Bryan Villanueva, gracias por su apoyo y amor incondicional.

A MI ASESOR: Licenciada Claudia Marisol Brindis Rodríguez, por brindarme siempre su ayuda, tiempo, paciencia y sobre todo por animarme a nunca darme por vencido.

A MIS CENTROS DE ESTUDIO: Porque cada uno de ellos ha formado un escalón para llegar a cumplir esta meta.

Índice

Contenido	Pág.
Resumen	i
Introducción	ii
I. Marco de referencia	01
1.1 Marco contextual	01
a) Antecedentes	01
b) Situación actual	03
1.2 Marco teórico	07
1.2.1 Gestión de recursos humanos	07
1.2.2 Planeación de recursos humanos	08
1.2.3 Reclutamiento	11
1.2.4 Selección	18
1.2.5 Contratación	22
1.2.6 Inducción	24
1.2.7 Capacitación y desarrollo	28
1.2.8 Evaluación del desempeño	34
1.2.9 Compensación	37
II Planteamiento del problema	43
2.1 Objetivos	44
2.1.1 General	44
2.1.2 Especifico	44
2.2 Elementos de estudio	45
2.2.1 Definición conceptual	45

2.2.2 Definición operacional	45
a) Indicadores	45
2.3 Alcances y limitaciones	45
2.4 Aporte	46
III Método	47
3.1 Sujetos	47
3.2 Instrumentos	47
3.3 Procedimiento	48
3.4 Diseño y metodología estadística	49
IV Presentación de resultados	50
4.1 Resultados de la entrevista estructura dirigida al propietario	50
4.2 Resultados del Cuestionario dirigido al administrador y colaboradores	59
V Análisis e interpretación de resultados	67
VI Conclusiones	72
VII Recomendaciones	74
VIII Bibliografía	76
Anexo 1 Cuestionario a propietario	
Anexo 2 Cuestionario administrador y colaboradores	
Anexo 3 Propuesta	

Resumen

El presente estudio titulado Gestión de Recursos Humanos en la Cadena Ferretera de Oriente S.A. ubicada en la ciudad de Guatemala y Jutiapa, tiene como elemento de estudio la Gestión de recursos humanos y como objetivo general establecer cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos en la Cadena Ferretera de Oriente S.A, en la ciudad de Guatemala y Jutiapa.

Para la investigación se tomaron en cuenta textos bibliográficos de los cuales se puede mencionar: libros, tesis, códigos, páginas de internet entre otros, los que fundamentan el tema estudiado, que contiene los siguientes indicadores: planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y compensación.

Para obtener la información de campo acerca del tema abordado fue necesario la elaboración de dos entrevistas estructuradas: dirigida al propietario y otra dirigida a los colaboradores, las cuales contienen preguntas cerradas dicotómicas y de selección múltiple; por medio de estos instrumentos se logró determinar los resultados, demostrando que el proceso de gestión del recurso humano lo llevan a cabo de una manera empírica.

Por lo que se concluyó que si se realiza una planeación de recursos humanos y la persona encargada de realizarla es el administrador, pero esta es transmitida de forma verbal, por lo cual se recomendó la creación de un manual de descripción de puestos y funciones, para la aplicación correcta de la Gestión de Recursos Humanos, con el fin de que exista un documento por escrito donde se detallen cada una de las obligaciones, deberes, funciones, responsabilidades y conocimientos que deben desempeñar los colaboradores dentro de la empresa para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

Introducción

En una sociedad que va creciendo día con día, las empresas juegan un papel importante dentro de la misma para poder competir dentro de mercados globales, estas cada vez están obligadas a elaborar estrategias que le permitan enfrentar retos y sobresalir. Actualmente las empresas se enfocan principalmente en generar utilidades, olvidando así piezas claves que han llevado a muchas empresas a lograr un éxito nacional y mundial, como lo es el recurso humano; es decir las que trabajan, deciden, ejecutan y mejoraran la calidad de las labores dentro de las organizaciones, puesto que todos aquellos recursos técnicos y financieros dependen de estos para transformarse en un bien o servicio.

La gestión de recursos humanos se ocupa de reclutar, seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. El objetivo que persigue es alinear las políticas con las estrategias de la organización para así implementaras a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar el éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la competencia mundial.

Dentro de la investigación se presenta el marco referencial, el cual contempla el marco contextual y teórico, con relación al tema principal y la unidad de análisis, así mismo se estableció la problemática, determinando los objetivos, elemento de estudio e indicadores. El objetivo general planteado fue: determinar cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos dentro de la Cadena Ferretera de Oriente S. A. en la ciudad de Guatemala y Jutiapa.

La investigación es de tipo descriptiva, en la cual se consideró como sujetos de estudio al propietario y los colaboradores, empleando así como instrumentos una entrevista y un cuestionario estructurado, estos diseñados por el investigador y validados por medio del criterio del asesor y una prueba piloto. Con la información recabada se procedió a tabular y analizar cada una de las respuestas dadas por los sujetos, llegando así a diferentes conclusiones y recomendaciones, planteando una propuesta de solución, la cual es un manual de descripción de puestos y funciones donde se pretende resolver dicha problemática dentro de la empresa.

I. Marco de referencia

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

Para poder desarrollar la investigación fue necesario tomar otros estudios relacionados con el tema, con el propósito de utilizarlos como referencias.

García (2012), en la investigación titulada "**Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa minera Entre Mares de Guatemala S.A.**" plantea como objetivo general, determinar los elementos de la gestión de recursos humanos por competencias laborales que debe aplicar la empresa "Entre Mares de Guatemala, S.A", concluyendo de acuerdo con los resultados se mostraron que la empresa minera sí establece o lleva a cabo una planeación del recurso humano de acuerdo a lo indicado por el gerente general, el propósito de cumplir los objetivos establecidos y con base a las necesidades que se desarrollan en la misma, donde de forma sistemática se define la previsión y demanda de los colaboradores y lograr la eficiencia en la gestión administrativa, recomendando que la empresa refuerce el proceso de planificación del recurso humano, identificando la estructura actual y el inventario de las personas para determinar la formación, reubicación, selección o los faltantes que habrá que gestionar dentro de los recursos humanos de la empresa siguiendo el enfoque de competencias; el inventario de personal también podrá establecer el candidato capacitado para ocupar el puesto, el perfil y cada una de la funciones que se deben desarrollar, este instrumento deberá contener todos los datos e información sobre los colaboradores, para determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

En la investigación de Quevedo (2011), la cual se titula "**Administración de los recursos humanos en una empresa corredora de seguros**", estableció como objetivo general, diagnosticar el área de recursos humanos en una empresa corredora de seguros. Concluyendo que el resultado del diagnóstico aplicado al proceso de administración de recursos humanos identifica las deficiencias en cuanto a los procesos y herramientas utilizadas actualmente por dicha unidad. Recomendando así la propuesta siguiente; es una manera sencilla de presentar el modelo de planeación e integración de la gerencia de recursos humanos en una empresa corredora de

seguros; cuyo propósito es: crear, optimizar y agilizar los sistemas de administración de personal aplicados actualmente. El aporte principal para la empresa es proporcionar una herramienta escrita y actualizada que le sirva de base para la buena administración de los recursos humanos, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, ya que, se podrá contar con personal más comprometido lo que se verá reflejado en su trabajo, prestando un servicio eficiente dado a que los colaboradores tendrán un nivel más competitivo. Esta propuesta para la empresa no generará mayor costo, debido a que los manuales quedaran en poder de la misma y podrán ser utilizados cada vez que lo requieran, los costos asociados a los manuales será la implementación hacia el personal, lo que únicamente genera costos de papelería y útiles, convirtiendo la propuesta en “factible y accesible”. Los manuales quedarán a cargo de la gerente de recursos humanos quién deberá ser la encargada de la actualización de los mismos cada vez que lo considere necesario, teniendo una revisión anual.

Como lo expresa Alay (2010), en la investigación titulada **“Administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y créditos de la cabecera departamental de Huehuetenango”**, estableció como objetivo general, determinar cómo se administra el recurso humano, en las cooperativas de ahorro y crédito de dicha cabecera departamental, concluyendo que el estudio muestra la práctica de la administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito, con algunas deficiencias en ciertas funciones del proceso, sin embargo pueden ser retos que deben solventar para responder a las existencias actuales en cuanto a la gestión del recurso humano, que cada vez va dirigida a preocuparse por apoyar al individuo, dándole a conocer lo que se espera de él, lo que debe poseer y el potencial que requiere para progresar en la cooperativa, recomendando que para enfrentar los desafíos de la administración de recursos humanos en las cooperativas, se hace necesaria una gestión que adopte nuevos modelos que faciliten y garanticen el aprovechamiento del capital humano disponible, mediante proyectos de cambio que contribuyan a la formación e integración de las capacidades, motivaciones y conductas de los colaboradores con las estrategias de las cooperativas.

Según Hernández (2010), en la tesis sobre **“Reclutamiento y selección de personal en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango”**, planteó como objetivo general, el determinar cómo se aplica el proceso de reclutamiento y selección de personal en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango,

concluyendo que en estos hoteles de categoría de cuatro estrellas, al realizar la evaluación sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, se estableció que se hace de forma empírica y no se desarrollan todos los pasos necesarios para ocupar las vacantes, de manera completa y sistemática debido a que la mayoría de las personas que ocupan los puestos gerenciales –gerentes y administradores- carecen de un título a nivel universitario, recomendando así que los propietarios de las empresas hoteleras deben implementar una unidad de dotación de personal que garantice la contratación de un sujeto que llene el perfil de administrador de empresas o que se capacite permanentemente a las personas que realizan dicha actividad, para asegurar que el proceso de reclutamiento y selección se lleve a cabo de una manera eficiente y completa.

Andino (2010), en la tesis cuyo título fue “**Recurso humano en las grandes industrias del municipio de Quetzaltenango**”, donde plantea como objetivo determinar la eficiencia del recurso humano en la gran industria del municipio de Quetzaltenango, concluyendo que en el departamento de recursos humanos en esta industria no ha asumido por completo su rol en la resolución de conflictos dentro de la empresa; recomendando a el departamento de recursos humanos mejorar su desempeño, puesto que es la base del funcionamiento general de la empresa y para asegurar la funcionalidad la misma.

1.1.1 Situación actual

En la época prehispánica, los nativos utilizaban como herramientas maderas con punta, colora melanita como hachas, piedras talladas y puntiagudas, cuchillo de jade, obsidiana con filos cortantes, armazón de pedernal blanco, madera y juncos como arados, conchas marinas, turquesa, cobre entre otros. No debe perderse de vista, que los nativos tenían herramientas para sus quehaceres cotidianos, cultivos y otras tareas únicamente con el propósito de subsistencia. La cultura prehispánica se desarrolló en Mesoamérica, esta comprende desde la parte central de México, Guatemala, El Salvador, la parte Oeste de Honduras, Nicaragua hasta el golfo de Nicoya Costa Rica.

Durante la época industrial de Europa se llegó a obtener una gran producción de diversos artículos, lo que llegó a provocar una gran oferta de productos que sobrepasó la verdadera demanda, originando que los fabricantes buscaran nuevos horizontes o nuevos mercados que

abastecer. Es así como se orientó el esfuerzo a tomar contactos con nuevos mercados, a través de viajeros.

Estos viajeros llegaron a Centroamérica y tomaron contactos con los grandes feudalistas de la época con el fin de vender sus nuevos productos, pero estos visualizaron otros objetivos e hicieron casar a sus hijas con estos extranjeros, para aprovechar sus conocimientos industriales y comerciales.

De ahí partió la unión de las hijas de los ricos feudales con los extranjeros, los cuales tenían conocimientos tecnológicos más avanzados de la época, razón por la cual se les facilitó fundar almacenes e industrias. De acuerdo con la página virtual. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/682.4-A951d/682.4-A951d-CAPITULO%20I.pdf>

Etimológicamente ferretería significa tienda del hierro, también designa al conjunto de útiles de hierro que en ella se puede adquirir (producto ferretero) y por extensión a otros productos metálicos. Es un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles para la construcción y las necesidades del hogar, normalmente es para el público en general aunque también existen dedicadas a profesionales con elementos específicos como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas, por citar unos pocos.

A pesar de las situaciones económicas uno de los sectores que han jugado un papel importante es el sector ferretero, ya que se ha mantenido, superado y evolucionado en la economía guatemalteca, explotando habitualmente el suministro de bienes a fines a su actividad, con la única finalidad de generar beneficios sociales, apertura de fuentes de trabajo y de satisfacer las necesidades de la sociedad. En red. <http://www.elperiodico.com.gt/es/20041008/actualidad/8025/>

No se puede establecer el surgimiento y evolución del sector ferretero en el país, pero muchas de las empresas surgieron como pequeñas tiendas instaladas en las viviendas en las que se ofrecían, abarrotes, enseres del hogar (comales, utensilios, martillos, alambres), es decir suministros para los hogares. Una de las circunstancias que dieron origen a este tipo de empresas, radica en la necesidad de abastecer con materiales y herramientas a los artesanos, fontaneros, electricistas, albañiles, entre otros, convirtiéndose estas actividades desde sus inicios en una de las fortalezas que mantienen estos negocios; lo que permitió que estos se especializaran en este tipo de

productos y desligaron de ellos todos aquellos productos que no eran de utilidad para este tipo de trabajos.

En la actualidad, buena parte de las empresas ferreteras datan décadas pasadas que todavía están siendo administradas por accionistas o propietarios que no confían en la sistematización que hacen de una forma artesanal o empírica los controles, lo que hace más compleja la determinación de los resultados.

En nuestro país las empresas ferreteras juegan un papel importante, pues para los consumidores se convierten en fuentes de suministro de materiales ferreteros, de acuerdo con el fin que cada consumidor persigue, y que para nuestra economía son fuentes generadoras de empleo y de tributos, por las operaciones que realiza, contribuyendo así al desarrollo sostenible del país. En red. <http://www.elperiodico.com.gt/es/20041008/actualidad/8025/>

En Guatemala están registrados más de 5,000 establecimientos dedicados a esta rama. Para Arturo Clark, director de la exposición ferretera (Ferretexpo) en el 2013, enfocada al sector ferretero de nuestro país, en el cual participan más de 100 empresas que esperan generar negocios por US\$12 millones durante esta actividad. Las empresas participantes ofrecen herramientas eléctricas, neumáticos, de ferretería, accesorios, artículos de plomería, grifería, lámparas. Claudia del Águila, viceministra de Economía en el 2013, expresó durante el acto de inauguración que el sector ferretero del país agrupa a cinco mil ferreterías pequeñas, medianas y grandes. Indicando también que “El sector ferretero es importante en la economía, pues genera alrededor de 100,000 empleos y ventas anuales internas por Q1 mil 500 millones”, Según Del Águila, “la facilidad de trámites que se ha dado con la Ventanilla Única de la Construcción permite que el sector crezca y se generen más empleos”. En red: http://www.prensalibre.com/economia/Ferretexpo-reune-cien-empresas_0_1025897405.html

Contreras (2013), la investigación se realizó en la cadena Ferretera de Oriente S. A, esta dio inicio como una idea de un empresario emprendedor, que surgió en el año de 1986, con la venta de productos para la construcción. Posteriormente se formalizó la empresa, creando así la ferretería “Del sur” ubicada en la colonia Justo en zona 21, contaba con tan solo 3 empleados. Con el paso del tiempo esta fue cerrada y nuevamente abierta con el nombre de Comercial Ferretera de Oriente, S.A. y así ha ido creciendo la empresa, llegando a tener dos ubicadas en la

ciudad capital, (Oriente Central, ubicada en la calzada Justo Rufino Barrios 3-51 zona 21 y Pínula, ubicada en la 8va avenida 4-56 zona 3 San José Pínula), con el paso del tiempo fueron aperturadas nuevas sucursales, específicamente 3 en el departamento de Jutiapa, la primera fue dentro del municipio de Quesada (Pepemilla, ubicada en la calle principal, entrada al municipio de Quesada), con el crecimiento del departamento, se creó la primera dentro del municipio de Jutiapa (Cuna del sol en la 4ta calle 4ta avenida De la zona 3 Jutiapa) y esta dio paso a una segunda dentro de este municipio (Ferretería de Oriente ubicada en la carretera interamericana Jutiapa), convirtiéndose así en una cadena Ferretera, con aproximadamente 36 empleados en general. Con el paso del tiempo y el crecimiento de la empresa, el problema que existe hoy en día en varias de las pequeñas y medianas empresas dentro de nuestro país, es que carecen de la importancia de lo que es realizar una adecuada administración recursos humanos, y así contar con el capital humano adecuado que ayude a cumplir con los objetivos propuestos.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Gestión de recursos humanos

Se puede indicar que la gestión de recursos humanos, es una parte importante dentro del proceso administrativo enmarcado dentro de la integración de personal. Mondy y Noé (2005), definen a la gestión de recursos humanos, como la utilización de los recursos humanos de una empresa, para lograr objetivos organizacionales. La gestión de recursos humanos, es parte del desarrollo de la empresa; porque es clave importante, las personas que son de nuevo ingreso, dentro de la organización, con la capacitación verán el buen desarrollo y adecuado manejo de su trabajo.

Por su parte, Ivancevich (2005), menciona que es la encargada de cumplir una función crucial en el éxito de las organizaciones y es un participante activo en el trazado del recorrido estratégico que debe comprender la organización para no dejar de ser competitiva, productiva y eficiente.

Stuart y Letran (2007), indican que es el proceso para dirigir y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizadas conforme planes que se fundamenten en estándares y normas, para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas.

Para Jiménez (2013), es la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente y así alcanzar los fines de la organización.

Importancia de la gestión del recurso humano

De acuerdo con Cuevas (2010), la importancia de la gestión del recurso humano radica en que actualmente las empresas deben dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto la necesidad de ser competitivo
- Los costos y ventajas relacionadas con el recurso humano
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales

Objetivos de la gestión del recurso humano

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
- Retener a los mejores empleados
- Motivar a los empleados
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- Aumento de la productividad
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa y legislación

1.2.2 Planeación de recursos humanos

Chiavenato (2007), manifiesta que la planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación se le llama "mano de obra directa", para alcanzar todo un potencial la organización necesita disponer de personas adecuadas para el trabajo.

Mientras que Rodríguez (2007), indica la planeación de recursos humanos como un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y desarrollar las estrategias adecuadas para alcanzarlos. La planeación de recursos humanos puede hacerse de manera formal e informal.

Política general de personal

Siguiendo con el autor anterior, expresa que una política general de personal dicta los criterios generales que sirven para orientar la acción, al tiempo que establece límites y enfoques bajo los cuales esta habrá de realizarse. Las políticas se asemejan a las reglas en que ambas son normas de acción, pero difieren de estas en que las políticas requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas. Las políticas de personal son de dos tipos:

- De tipo *general*, por ejemplo la que establece que los recursos humanos son más importantes que todos los demás.

- De tipo *particular*, es decir, las que se aplican a los campos específicos de esta materia, ejemplo sobre reclutamiento, selección de personal, contratación, entre otros.

a) Pronóstico de necesidades de personal

Dessler (2009), considera que los gerentes deben tomar en cuenta varios factores cuando hacen pronósticos sobre las necesidades de personal. El proceso común consiste en pronosticar los ingresos y después, a partir de ello, estimar el tamaño del personal requerido para alcanzar ese volumen de venta. Los gerentes manejan sencillas herramientas para proyectar las necesidades de personal de manera siguiente:

- *Análisis de las tendencias*, con el análisis de las tendencias se estudian las variaciones de los niveles de empleo de la empresa durante los últimos años, el propósito es identificar las tendencias que podrían continuar en el futuro.
- *Análisis de razón*, este sirve para hacer pronósticos basados en la relación histórica entre algún factor causal y el número de empleados necesarios.
- *Diagrama de dispersión*, este muestra gráficamente la relación entre dos variables.
- *Uso de las computadoras para pronosticar las necesidades de personal*, permiten que el gerente incluya más variables en sus proyecciones de personal.

b) Análisis de puesto

Mondy, Dessler, Noe, Robbins y Judge (2010), consideran que el análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización, un análisis de puesto proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo en las que se realiza. La información se reúne, analiza y registra si el puesto existe, no si debe existir.

Como lo expresa Puchol (2007), el análisis de puesto es el proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere. Por lo general se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- *Requisitos intelectuales*, estos son los requisitos que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto entre ellos, *escolaridad y experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa y aptitudes requeridas*.
- *Requisitos físicos*, es el esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades, complexión física requerida.
- *Responsabilidad que adquiere*, estas son las responsabilidades, que además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante al puesto en relación con la supervisión del personal, material, herramienta o equipo, dinero, títulos o documentos, relaciones internas o externas, información confidencial.
- *Condiciones de trabajo*, son las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo.

c) Descripción de puesto

Según Chiavenato (2007), la descripción de puestos, es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

Desde el punto de vista de Mondy et al. (2010), la descripción de puesto es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. La información obtenida a través de análisis de puesto es fundamental para el desarrollo de descripciones de puesto. Es muy importante que las descripciones de puesto sean tan validas como exactas. Establece que entre los puntos con frecuencia incluidos en la descripción de puesto están:

- Tareas principales realizadas
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares de desempeño que se deben lograr
- Condiciones laborales y posibles riesgos
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quién reportan
- Las máquinas y el tiempo que se utiliza en el puesto

1.2.3 Reclutamiento

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

Según Mondy y Noe (2005), el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. Encontrar la forma adecuada de alentar a candidatos competentes a solicitar empleo es muy importante cuando una empresa necesita contratar empleados. Entonces, la empresa selecciona a los candidatos que poseen las calificaciones que se aproximan más a las especificaciones del puesto. La disponibilidad de la mano de obra aumenta cuando disminuye el crecimiento de la economía. Con todo, la competencia por los candidatos más calificados puede ser intensa.

Los autores Stuart y Letran (2007), afirman que el reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos mediante los cuales se identifica e interesa a candidatos competentes, calificados y capaces interesados para ocupar plazas vacantes dentro de la organización. La condición previa al reclutamiento es que exista la descripción del o los puestos que se van a requerir.

De acuerdo con Chiavenato (2007), el reclutamiento comprende las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de este. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y desarrollarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para comprender sus necesidades. Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia.

1.2.4.1 Medios de reclutamiento

a. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascenso (movimientos verticales) o transferencias (movimientos horizontales) o transferencias con ascensos (movimientos diagonales). Así el reclutamiento interno implica.

- Transferencias
- Ascensos
- Transferencia con ascensos
- Programas de desarrollo profesional
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Ventajas del reclutamiento interno

Algunas ventajas del reclutamiento interno son:

- *Es más económico*, evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresa de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.
- *Es más rápido*, evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación.
- *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad*, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados.
- *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados*, ya que estos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción.
- *Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal*, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- *Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal*, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas. (Chiavenato, 2007).

Desventajas del reclutamiento interno

- Exige a los nuevos empleados tener cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización.
- Puede generar conflictos de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter; al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización la promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. (Chiavenato, 2007)

b. Reclutamiento externo

Este funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguiente:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa

- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- Anuncios en periódicos y revistas
- Agencias de colocación o empleo
- Reclutamiento por internet

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de recursos humanos más pertinentes. Se denomina medios de reclutamiento porque son sobre todo canales de comunicación. (Chiavenato, 2007).

Ventajas del reclutamiento externo

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- *Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización*, la entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización.
- *Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización*, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existen en la empresa.
- *Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos*, eso significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieran el reclutamiento externo.

Desventajas del reclutamiento externo

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno, el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y

selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco, cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo.

- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, los candidatos externos son desconocidos, tiene orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Generalmente afecta a las políticas salariales de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio. (Chiavenato, 2007).

c. Reclutamiento mixto

Montes, Alonso y González (2006), consideran que el reclutamiento mixto se trata de buscar tanto fuera como dentro de la organización a aquella persona cuyo perfil se adapta al puesto vacante, existen tres modalidades de reclutamiento mixto.

- *Igualdad de condiciones*, la empresa trata de reclutar al candidato que mejor se adapte al perfil del puesto vacante independientemente de que este se encuentre dentro o fuera de la empresa. No prioriza ni el reclutamiento interno ni el externo, solo busca al mejor candidato.

- *Primero reclutamiento externo y si no obtiene resultados, recurre al interno*, se suele dar esta situación cuando es necesario cubrir un puesto urgentemente y no dispone de tiempo para formar y/o reciclar a los trabajadores.
- *Primero reclutamiento interno y si no obtiene resultados, recurre al externo*, se trata de empresas que le dan una gran importancia a sus recursos y, por lo tanto, tratan de darles prioridad y aprovecharlos antes de acudir al externo.

d. Fuentes internas y externas

Según Dessler (2009), las fuentes internas, se refieren a los empleados actuales o “ascensos dentro de la empresa, son el mejor recurso para conseguir candidatos.

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

Siguiendo con Dessler (2009), las fuentes externas, son aquellas que buscan fuera de la empresa a los candidatos idóneos para cubrir un determinado puesto dentro de la misma.

- *Reclutamiento por internet*, hoy mucha gente recurre a internet a buscar empleo. Una encuesta mostró que, en un día normal, más de 4 millones de personas ingresan a la red para buscar trabajo. Las encuestas muestran que para la mayoría de los patrones y para la mayoría de los puestos, los anuncios de reclutamiento por internet son, por mucho, la mejor opción.
- *Anuncios*, mientras que el reclutamiento por internet está reemplazando con rapidez a los anuncios clasificados, un vistazo a cualquier diario o revista profesional o de negocios *confirmará* que los anuncios impresos siguen siendo populares. Para utilizar con éxito anuncios clasificados, los patrones tienen que decidir dos cuestiones, el medio para anunciarse y la construcción del anuncio.
- *Agencias de empleo*, hay tres tipos principales de agencias de empleos. 1. *Agencias públicas operadas por los gobiernos federal, estatal o local*. 2. *Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro*, estas agencias son una fuente importante de trabajadores, pero algunos patrones han vivido diferentes experiencias con ellas. Los aspirantes a un seguro de desempleo tienen que registrarse y estar disponibles para entrevistas de trabajo. Algunas de las personas no les interesa volver a trabajar, de modo que los patrones pueden recibir candidatos con pocos o ningún interés por obtener un empleo inmediato. 3. *Agencias privadas*, son fuentes importantes de personal de oficina, administrativo y gerencial. Estas agencias cobran tarifas (establecidas por las leyes estatales y publicadas en sus instalaciones) por cada aspirante que colocan. La mayoría son trabajos con “pagos de tarifas”, en los que el patrón paga la cuota.
- *Agencias de trabajos temporales y alternativas para cubrir puestos*, cada vez más, los patrones complementan su fuerza laboral permanente contratando trabajadores temporales, a menudo a través de agencias de empleos temporales. También conocidos como trabajadores de medio tiempo o justo a tiempo, la fuerza temporal es grande y continúa creciendo. Los patrones pueden conseguir trabajadores temporales por medio de contrataciones directas o de agencias. La contratación directa consiste sólo en emplear trabajadores y colocarlos en el puesto. El otro método consiste en recurrir a la misma agencia de trabajos temporales para conseguir a los empleados.

- *Los reclutadores de ejecutivos*, también llamados headhunters, son agencias de empleo especialmente que atienden a las empresas para buscar talentos para la alta dirección de sus clientes. El porcentaje de puestos que son cubiertos por estos servicios es bajo. No obstante, se incluyen puestos ejecutivos y técnicos claves. Es probable que para los puestos ejecutivos sea la única fuente para conseguir candidatos. El patron siempre paga por el servicio.
- *Servicios de reclutamiento por encargo (SRPE)*, proporcionan una breve asesoría especializada de reclutamiento para apoyar proyectos específicos, sin el costo que conlleva la contratación de empresas tradicionales de búsqueda. Se trata básicamente de reclutadores a los que se les paga por hora o por proyecto, en lugar de honorarios por porcentaje.
- *Reclutamiento en universidades*, enviar a un representante de la empresa a los campus universitarios para preseleccionar aspirantes y crear un grupo de candidatos del *último* grado, es una fuente importante de aprendices administrativos, candidatos que pueden ser ascendidos, así como de empleados profesionales y técnicos. El problema es que el reclutamiento en las universidades es costoso y prolongado si se realiza de manera correcta.
- *Los recomendados y los que llegan espontáneamente*, estas son otra opción importante de reclutamiento. La empresa pública anuncios de las vacantes y pide que se presenten recomendaciones en su página Web de internet, en su boletín o en los periódicos murales. Se ofrece premios o dinero en efectivo por las recomendaciones de personas que sean contratadas.

1.2.4. Selección

Mondy et al. (2010), indican que es el proceso mediante el cual las organizaciones eligen, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa.

Según Montes y González (2006), la selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.

Mientras que Porret (2008), expresa que la selección puede definirse como aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesiograma.

El profesiograma según Llaneza (2007), indica qué factores y competencias debe poseer un candidato a un puesto de trabajo, y en qué grado son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto.

a. Importancia de la selección

Para Mondy et al. (2010), es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Cuando los esfuerzos del reclutamiento fallan en la búsqueda de solicitantes calificados, la organización debe contratar personas poco calificadas. Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta. Una empresa que selecciona empleados de excelente calidad, genera enormes beneficios que se repiten cada año y permiten que el empleado permanezca en nómina. Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización es la meta del proceso de selección. Si las personas están sobre calificadas, sub calificadas o por alguna razón no se adaptan al empleo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonen la empresa, voluntariamente o no.

b. Técnicas de selección

Chiavenato (2009), considera que las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Algunas de las técnicas son:

- *Entrevista de selección*, es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes

le interesa conocer lo mejor de la otra. Como todo proceso de comunicación, la entrevista padece de todos los males de la comunicación humana, como ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y sobre todo barreras personales. El proceso de entrevistar puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador cuando realiza la entrevista.

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

- *Pruebas de conocimientos o de capacidades*: las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.
- *Pruebas psicológicas*, representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes.
- *Pruebas de personalidad*, la personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa integración única de características

medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos). Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc.

- *Técnicas de simulación*, estas dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato de grupos y sustituyen el método verbal, o de ejecución por la acción social. Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas dinámicas de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles, es decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas. Estas técnicas se usan como el complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro.
- *Pruebas de conocimiento del puesto*: Chiavenato (2010), menciona que las pruebas de conocimiento o capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

c. Fases del proceso de selección

Según Bohlander, Snell y Sherman (2008), el proceso de selección busca reducir la cantidad de solicitantes, con el propósito de elegir solo a ciertas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas, sin embargo el proceso de reclutamiento busca la mayor cantidad de solicitantes que cuentan con calificaciones que cubren los requisitos del puesto y las necesidades de la organización.

Dentro de las fases de información sobre candidatos al puesto se encuentra:

- Solicitud de un puesto de trabajo (solicitud de empleo): Mondy y Noe (2005), mencionan que estas solicitudes normalmente requieren información para saber si el candidato satisface los requisitos mínimos del trabajo, trabajos anteriores y el actual status laboral.
- Currículo Vitae (Hoja de Vida): lo describe como un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y la capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.
- Comprobación de Referencias: es uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior. Las referencias pueden ser personales o profesionales.
- Entrevistas de Selección: Chiavenato (2010), la describe como una herramienta de selección común, la cual ha sido criticada por su escasa fiabilidad y reducida validez. La Entrevista final es el factor que más influye en la decisión final, al comenzar la entrevista, el entrevistador debe crear un ambiente de confianza y aceptación recíproca. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable

1.2.5 Contratación

Rodríguez (2007), indica que una vez que el candidato pasa con éxito las etapas del proceso de selección, puede ser contratado. Muchas veces el proceso de selección incluye la aplicación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de contratación final.

En la Enciclopedia del Empresario (2007), se señala respecto a la contratación de personal, que es otro de los asuntos que no se pueden dejar al azar cuando la necesidad presiona. Ante todo, debe responder a un plan elaborado con tiempo suficiente y en el que se especifiquen los requisitos necesarios.

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

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

a. Clases de contrato de trabajo

Artículo 25, el contrato individual de trabajo puede ser:

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

Artículo 29, el contrato escrito de trabajo debe contener:

- a. Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes.
- b. La fecha de la iniciación de la relación de trabajo.
- c. La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo.
- d. El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra.
- e. La designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel donde viva habitualmente.
- f. La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra terminada.
- g. El tiempo de jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse.
- h. El salario beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador, si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar de pago.
- i. En los casos en que se estipule que el salario se ha de pagar por unidad de obra, se debe hacer constar la cantidad y calidad de material, las herramientas y útiles que el patrono

convenga en proporcionar y el estado de conservación de los mismos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a su disposición.

- j. Las demás estipulaciones legales que convengan las partes.
- k. El lugar y la fecha de celebración del contrato.
- l. Las firmas de los contratantes y el número del documento de identificación personal.

Artículo 38, contrato colectivo de trabajo es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, patronos o/y sindicatos de patronos, por virtud del cual el sindicato o sindicatos de trabajadores se comprometen, bajo su responsabilidad, a que algunos o todos sus miembros ejecuten labores determinadas, mediante una remuneración que debe ser ajustada individualmente para cada uno de éstos y percibida en la misma forma.

Artículo 46, el sindicato que sea parte de un contrato colectivo de trabajo puede ejercer los derechos y acciones que nazcan de éste, para exigir su cumplimiento y, en su caso, obtener el pago de las prestaciones o indemnizaciones que procedan contra:

- Sus propios miembros
- Otros sindicatos que sean parte del contrato
- Los miembros de los sindicatos a que se refiere el inciso anterior, y
- Cualquier otra persona obligada por el contrato.

1.2.6. Inducción

Para Stuart y Letrán (2007), aseguran que la inducción es el proceso mediante el cual se proporciona a los nuevos empleados la información sobre diversos temas de la organización que son necesarios para que puedan desempeñar su trabajo en forma eficiente.

De acuerdo con Bohlander et al. (2008), la inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. Algunos de los beneficios reportados son:

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

- Menores costos de capacitación y reclutamiento
- Facilitación del aprendizaje
- Reducción de la ansiedad de los recién empleados, entre otros

Umaña (2009), indica que el propósito de la inducción es enterar y sensibilizar a la persona sometida a él, sobre diversas características propias de la organización donde laborara o a la que pertenece.

a. Objetivos de la inducción

Según Rodríguez (2007), la inducción tiene diversos objetivos, entre los que sobresalen los siguientes:

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

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

b. Propósitos de la inducción

Mondy et al. (2010), indican que los diseños de inducción son exclusivos de cada empresa, algunos propósitos básicos incluyen:

- *La situación de empleo*, desde el principio, es útil que el nuevo empleado conozca cómo se adapta su empleo con la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- *Políticas y reglas de la empresa*, cada puesto de una organización se debe desempeñar de acuerdo con las directrices y limitaciones establecidas por las políticas y reglas. El empleado debe entender estas políticas y reglas para garantizar una transición tranquila en el lugar de trabajo.

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

c. Algunos recursos más comunes para llevar a cabo la inducción al personal son los siguientes:

- *Charlas individuales*, por medio de pláticas, se orienta al trabajador que recién ingresa sobre aspectos relacionados con la compensación, tales como: salarios, beneficios e

incentivos, posibilidades de desarrollo de carrera, horarios y otras particulares de diferente naturaleza.

- *Lecturas de documentos*, mediante esos recursos, se entera a la persona sobre la razón de ser de la organización, su estructura organizativa, las políticas generales y los derechos y deberes que están a su disposición.
- *Exhibición de videos*, mediante éste se le muestra de forma audiovisual a la persona que recién ingresa sobre las funciones y las actividades que realiza la empresa.

d. Proceso de inducción

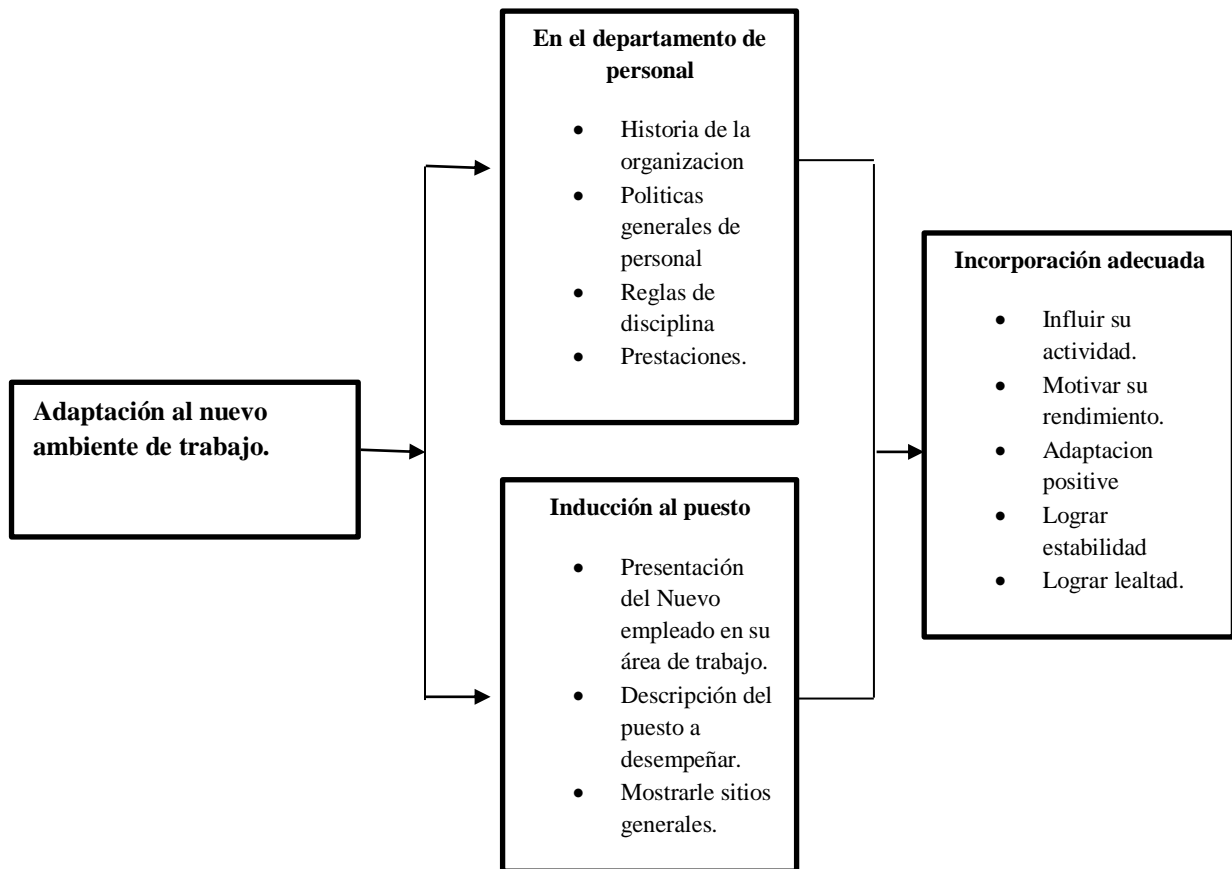
Según Rodríguez (2007), el proceso de inducción incluye la introducción general a la empresa la cual suele llevarse a cabo en el departamento de personal y de introducción al puesto en particular.

- *En el departamento de personal*: además del apoyo técnico que se debe dar al nuevo trabajador, el departamento de recursos humanos debe darle información sobre aspectos generales como:
 - La historia de la organización
 - Las políticas generales de personal
 - Las reglas de disciplina, es decir, las indicaciones de lo que se puede y no se puede hacer
 - Las prestaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorro, promociones, etcétera.
- *Al puesto*, otra etapa del proceso de inducción consiste en introducir al trabajador al puesto que desempeñará, es decir, colocar al empleado recién contratado en el puesto que ocupará. La inducción incluye dar orientación al trabajador respecto a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto se recomienda lo siguiente:
 - Llevar y presentar personalmente al nuevo trabajador con el que será su jefe inmediato
 - El jefe inmediato, a su vez, debe presentarlo a sus compañeros de trabajo.

- El jefe le explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se apoyará en la descripción del puesto y le entregará una copia para que la lea con detalle.
- El jefe debe mostrarle los sitios generales, como el lugar de cobro, el de abastecimiento de material, el comedor, entre otras.

Figura No. 1

Proceso de inducción del personal



Fuente: Rodríguez (2007).

1.2.8 Capacitación y desarrollo

a) Capacitación

Según Stuart y Letrán (2007), la capacitación es el proceso educativo sistemático y organizado mediante el cual los empleados adquieren conocimientos, habilidades y destrezas en función de objetivos definidos.

Mientras Bohlander et al. (2008), indica que el término capacitación a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. La capacitación tiende a tener un enfoque más estrecho y orientado a cuestiones de desempeño a corto plazo y desarrollo, el cual tiende a estar más orientado hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras.

b) Desarrollo

Para Siliceo (2006), el concepto de desarrollo de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidades.

c) Capacitación y Desarrollo

Mondy et al. (2005) la capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Algunos gerentes usan los términos capacitación y desarrollo indistintamente. Sin embargo, otras fuentes hacen la siguiente distinción: la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Por otro lado el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados con las estrategias corporativas

Técnicas para la capacitación:

Dessler (2009), menciona estas técnicas de capacitación:

- **Capacitar en la práctica:** significa propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña de hecho, casi todo empleado, desde oficinista de correspondencia hasta presidente de la compañía, recibe cierta capacitación en la práctica cuando empieza a trabajar en una empresa. En muchas compañías este es el único tipo de capacitación existente.

- **La capacitación de aprendices:** es un proceso estructurado, mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica. Se usa mucho para capacitar a las personas para muchas ocupaciones, entre ellas, electricistas y plomeros.
- **Aprendizaje informal:** se define como todo aprendizaje que ocurre mediante un proceso de aprendizaje que no está definido ni diseñado por la organización.
- **La capacitación para enseñar el trabajo:** en este se crea una lista de todos los pasos necesarios para el trabajo, en su secuencia correcta. Junto a cada paso también se anota un punto clave correspondiente. Los pasos muestran que se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se debe hacer y por qué.
- **Las clases:** son una forma rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de educandos, por ejemplo cuando se debe enseñar al equipo de vendedores las características especiales de un producto nuevo.
- **El aprendizaje programado:** ya sea que el recurso usado para la enseñanza programada sea un libro de texto o una computadora, el aprendizaje programado tiene tres funciones: presentar preguntas, hechos o problemas al educando, dejar que el aspirante conteste, informarle si sus respuestas son correctas o no.
- **Técnicas audiovisuales:** las técnicas audiovisuales, como las películas, las videoconferencias, las audiocintas y las videocintas, pueden ser muy eficaces y se usan con bastante frecuencia. Los audiovisuales son más caros que las clases convencionales, pero ofrecen algunas ventajas, como cuando se requiere exponer a los educandos hechos que no se pueden demostrar con facilidad.
- **La capacitación de vestíbulo o simulada:** técnica mediante la cual los educandos aprenden con el equipo real o simulado que usaran en su trabajo, pero de hecho son capacitados fuera de este.

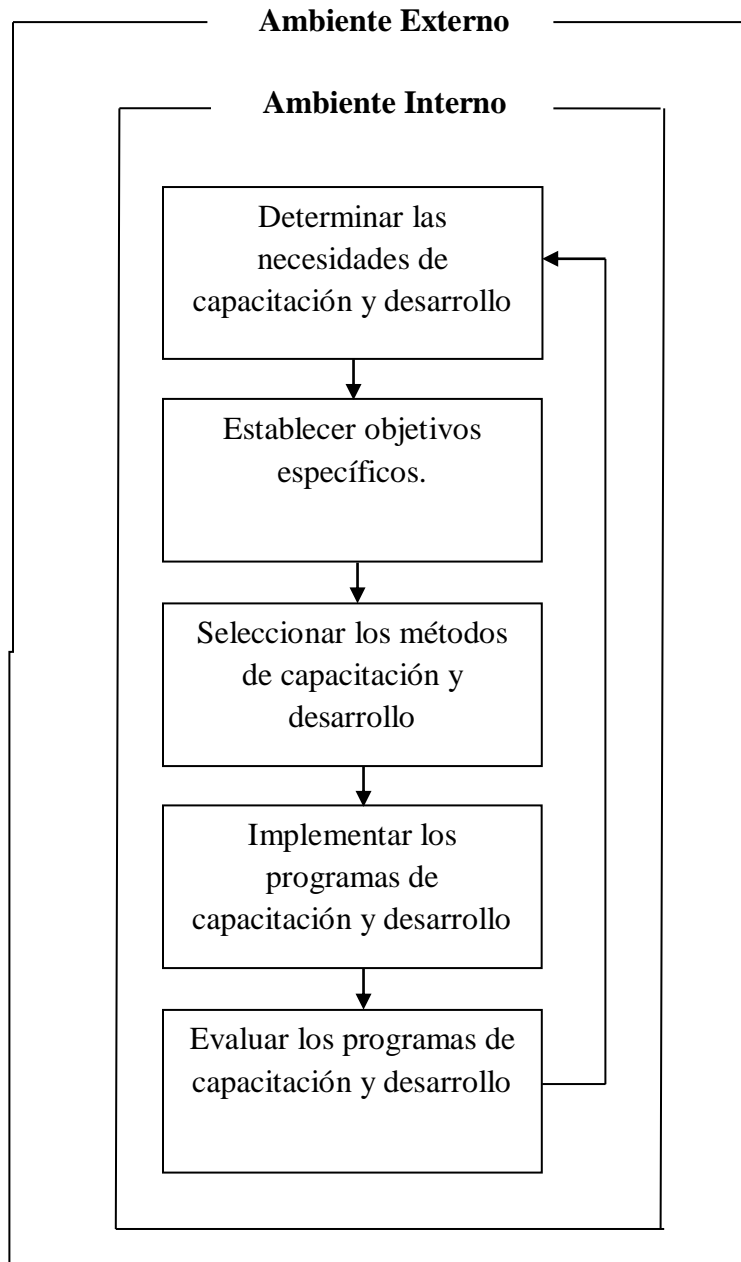
El proceso de capacitación y desarrollo

Según Mondy et al. (2010), los cambios importantes en los ambientes externo e interno exigen un cambio corporativo. Una vez que se reconoce la necesidad de un cambio y se toman en cuenta los factores que influyen en la capacitación y desarrollo, comienza el proceso para determinar las necesidades.

- Determinación de las necesidades consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo. Se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas. Para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo se hace mediante un análisis de varios niveles, Análisis organizacional, Análisis de tareas, Análisis de personas.
- Establecimiento de los objetivos de capacitación y desarrollo, se deben tener objetivos concisos y claros, sin ellos sería imposible diseñar programas significativos. Se establece primero el propósito luego los objetivos de aprendizaje específicos en los que no quede duda sobre lo que la capacitación debe lograr.
- Métodos de capacitación y desarrollo, cuando una persona trabaja en un jardín, algunas herramientas son más útiles que otras para desempeñar ciertas tareas. La misma lógica se aplica a los diversos métodos de capacitación y desarrollo. Algunos métodos que se utilizan son, mentoring o coaching, funciones específicas, mentoring inverso, estudio de casos, videos, simulaciones, entre otros.
- Un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa es valioso y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. La capacitación y desarrollo requiere más creatividad que quizá cualquier otra función de recursos humanos.
- Es imposible evaluar la efectividad de la actividad sin objetivos claros. Y si no se recolectan datos exactos ni hay retroalimentación sobre la efectividad de los programas de capacitación, sólo se podría estar perdiendo dinero. La capacitación y desarrollo aumenta la integridad de una empresa si demuestra beneficios tangibles para la organización. Por lo tanto el departamento de capacitación y desarrollo debe documentar sus esfuerzos y demostrar que ofrece un servicio valioso. Algunos de los métodos de evaluación de capacitación son las opiniones de los participantes, cambio de comportamiento, logros de los objetivos.

Figura No. 2

El Proceso de capacitación y desarrollo



Fuente: Mondy et al. (2010).

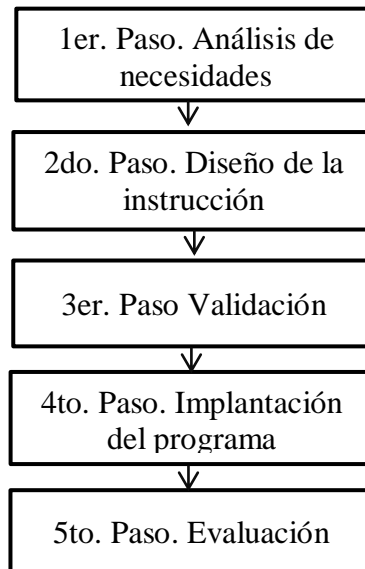
Todo programa de capacitación deberá ser: dinámico, analítico y activo.

- **Dinámico:** porque se debe aplicar con flexibilidad tanto en duración como en la profundidad de los contenidos, se debe adaptar a los cambios en las necesidades del recurso humano, a las características sociales y económicas de cada región, al nivel de instrucción y a la evaluación tecnológica de las operaciones.
- **Analítico:** ya que para formular un programa se deben estudiarlas diferentes descripciones de puestos de la organización así como las operaciones y procedimientos.
- **Activo:** porque debe desarrollarse con la participación efectiva del participante durante toda su formación, con el propósito de que se cumpla el principio de “aprender haciendo”.

Los programas de capacitación consisten de 5 pasos:

- El primer paso es el *análisis de las necesidades*, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
- El segundo paso, el *diseño de la instrucción*, se deciden, reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.
- Un tercer paso, la *validación*, en el cual se elimina los defectos del programa y este se presenta a un reducido público representativo.
- El cuarto paso consiste en la *implantación del programa*, en el que se aplica la capacitación en grupo de empleados elegidos.
- El quinto es la *evaluación*, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

Figura No. 3
Pasos de capacitación



Fuente: Elaboración propia, tomado Dessler (2009).

1.2.8 Evaluación del desempeño

Para Gan y Triginé (2006), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas concedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo.

James y Lindsay (2008), expresan que es un proceso para calificar y generar información acerca de la eficacia y eficiencia de los empleados en el trabajo. Sin embargo, en la administración de recursos humanos estas evaluaciones constituyen una actividad muy difícil. Por lo regular, las organizaciones utilizan las evaluaciones del desempeño por varias razones: proporcionar retroalimentación a los empleados, quienes de esa forma, reconocen y refuerzan sus puntos fuertes y trabajan para superar sus debilidades; determinar aumentos de salarios; determinar necesidades de capacitación y entrenamiento; identificar a las personas para los ascensos y manejar aspectos legales de recursos humanos.

a. Métodos de evaluación del desempeño

Según Mondy y Noe (2005), los gerentes pueden elegir entre varios métodos de evaluación. El tipo de sistema de evaluación del desempeño que utilice dependerá de su propósito.

- *Evaluación de retroalimentación de 360 grados*, este sólo es adecuado con propósitos de desarrollo. Sus razones se basan en la inquietud de que cuando los evaluadores consideran que pueden lastimar a otros por lo que dicen en la evaluación, no serán honestos. El mayor riesgo con la retroalimentación de 360 grados es la confidencialidad. Muchas empresas abastecen externamente el proceso de 360 grados para que los participantes sientan confianza de que la información que comparten y reciben es completamente anónima.
- *Escalas de calificación*, es un enfoque de evaluación de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus apreciaciones sobre el desempeño en una escala que incluye varias categorías, generalmente en número de cinco a siete, definidas por medio de adjetivos como sobresalientes, cumple con las expectativas o necesita mejorar.
- *Incidentes críticos*, requiere mantener registros por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sean muy favorables o bien desfavorables. Cuando una acción de este tipo (un incidente crítico) afecta la eficacia del departamento en forma significativa, tanto positiva como negativamente, el gerente la registra.
- *Ensayo*, es el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Este método tiende a centrarse en el comportamiento extremo que el empleado presenta en su trabajo más que en el desempeño rutinario que presenta día con día. Las calificaciones de este tipo dependen principalmente de la habilidad de redacción del evaluador.
- *Estándares laborales*, compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción. Los estándares reflejan la producción normal de un trabajador promedio que opera a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales a casi todo tipo de puesto, pero los de producción reciben generalmente la mayor atención.

- *Clasificación*, el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general. La comparación en pares es una variante del método de clasificación en la que el desempeño individual se compara con el de cada empleado de grupo.
- *Distribución obligatoria*, requieren que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal. Los sistemas de distribución obligatoria han existido durante décadas y varias de las empresas más admiradas las utilizan hoy en día.
- *Sistemas basados en resultados*, el gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente periodo de evaluación basado en resultado que en el pasado era forma de administración por objetivos. Al final del periodo de evaluación, ésta se centra en qué tan bien logró el empleado su objetivo.
- *Centros de evaluación*, el uso principal de los centros de evaluación es identificar y seleccionar candidatos para puestos directivos. Los centros de evaluación permiten a los candidatos demostrar aspectos del desempeño relacionados con el empleo por medio de ejercicios que simulan las situaciones importantes que ocurren en el trabajo.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño se pretende alcanzar diversos objetivos fundamentales que se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

1.2.9 Compensación

Para Mondy y Noe (2005), establecen que es el total de los pagos que se proporciona a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.

- **Compensación económica directa:** una persona al laborar en una entidad, espera una compensación por su trabajo y El pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, bonos, comisiones.
- **Compensación económica indirecta:** todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa, esta forma implica variedad de pagos que el empleado recibe normalmente de manera indirecta. Incluyen todas las remuneraciones o gratificaciones económicas que los empleados generalmente reciben en forma indirecta. Las prestaciones representan alrededor de un treinta por ciento de los costos de compensación económica de una empresa.

Para Daft y Marcic (2006), el término compensación se refiere a: 1) Todos los pagos monetarios y 2) Todos los bienes o satisfactorios que se usan en lugar del dinero para recompensar a los empleados. La estructura de compensación de una organización incluye los sueldos y salarios y prestaciones tales como seguros de salud, vacaciones pagadas o centro de acondicionamiento físico. Los administradores de recursos humanos diseñan los sistemas de remuneraciones y prestaciones de tal modo que se ajusten a la estrategia de la organización y proporcionar equidad en la compensación.

- *Salario o sueldo art. 88* del Código de Trabajo (2011), es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

- a) Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora)
- b) Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo)

- c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

Siguiendo con Daft y Marcic (2006), *equidad en la compensación*, indistintamente de que la organización utilice un sistema de remuneraciones basadas en el trabajo o en habilidades, los buenos administradores mantienen un sentido de justicia de equidad dentro de la estructura de las remuneraciones y de tal modo fortifican la moral de los empleados. La valuación de puestos se refiere al proceso de determinar el valor o el precio de los trabajos dentro de una organización a través de un examen del contenido del trabajo. Las técnicas de evaluación de trabajo capacitan a los administradores para que comparen puestos similares o no similares y para que determinen a las tasas de remuneración internamente equitativas; es decir, las tasas de remuneración que los empleados consideran que sean justas en comparación con las de otros trabajos en la organización.

- *Pago por desempeño*, también denominada pago de incentivos, significa vincular por lo menos una parte de compensación por el esfuerzo y el desempeño de los empleados, ya sea a través de pagos basados en méritos, incentivos de equipos o diversos planes de participación en las ganancias o del reparto de utilidad.
- **Vacaciones art. 126 Código de Trabajo**, todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo. La semana se computará de cinco a seis días según costumbre en la empresa o centro de trabajo. A quienes laboran por unidad de obra o por comisión, se les adicionará una sexta parte de los salarios totales devengados en la semana.

Artículo 130. Todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles.

Artículo 133. Las vacaciones no son compensables en dinero, salvo cuando el trabajador que haya adquirido el derecho a gozarlas no las haya disfrutado por cesar en su trabajo cualquiera que sea la causa. Se prohíbe al trabajador prestar sus servicios a cualquier persona durante el período de vacaciones. Cuando el trabajador cese en su trabajo,

cualquiera que sea la causa, antes de cumplir un año de servicios continuos, o antes de adquirir el derecho a un nuevo período, el patrono debe compensarle en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio.

- **Aguinaldo Decreto 1633 del Congreso de la República**, es el sueldo anual complementario que se otorga a los trabajadores que consiste en el equivalente a un sueldo ordinario mensual, o la parte proporcional que corresponda, y que en el caso de los servidores públicos debe pagarse el 50% durante los primeros quince días del mes de diciembre y el 50% restante en el mes de enero del año siguiente.
- **Bonificación anual Decreto 42-92 del Congreso de la República, Ley de Bonificación**, comúnmente conocida como Bono 14, es la prestación laboral que consiste en el pago de la cantidad equivalente a un mes de sueldo que adicional e independientemente del aguinaldo y sin descuentos se paga a todo servidor público que ha laborado ininterrumpidamente del 01 de julio de un año al 30 de junio del año siguiente (1 año); si no ha laborado el período completo, se le pagará en la forma proporcional que corresponda. El bono 14 se pagará dentro de los primeros 15 días del mes de julio de cada año.
- **Indemnización, art. 82, Código de Trabajo**, si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado concluye una vez transcurrido el período de prueba, por razón de despido injustificado del trabajador, o por alguna de las causas previstas en el artículo 79, el patrono debe pagar a éste una indemnización por tiempo servido equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos y si los servicios no alcanzan a un año, en forma proporcional al plazo trabajado. Para los efectos del cómputo de servicios continuos, se debe tomar en cuenta la fecha en que se había iniciado la relación de trabajo, cualquiera que ésta sea. La indemnización por tiempo servido se rige, además, por estas reglas:
 - a) su importe no puede ser objeto de compensación, venta o cesión, ni puede ser embargado, salvo en los términos del artículo 97;
 - b) su importe debe calcularse tomando como base el promedio de los salarios devengados por el trabajador durante

los últimos seis meses que tengan de vigencia el contrato, o el tiempo que haya trabajado, si no se ha justificado dicho término; c) la continuidad del trabajo no se interrumpe por enfermedad, vacaciones, licencias, huelgas legal u otras causas análogas que según este Código suspenden y no terminan el contrato de trabajo; d) es nula *ipso jure* la cláusula del contrato que tienda a interrumpir la continuidad de los servicios prestados o por prestarse; ye) el patrono que despida a un trabajador por causa de enfermedad o invalidez permanente o vejez, no está obligado a satisfacer dicha indemnización, siempre que el asalariado de que se trate esté protegido por los beneficios correlativos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y quede devengado, desde el momento mismo de la cesación del contrato, una pensión de invalidez, enfermedad o vejez, cuyo valor actuarial sea equivalente o mayor a la expresada indemnización por tiempo servido.

Si la pensión que cubra el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social fuere menor, según su valor actuarial que conforme la expectativa de vida del trabajador determine dicho Instituto, el patrono queda obligado únicamente a cubrir la diferencia.

Si no gozaré de dicha protección, el patrono queda obligado a pagar al trabajador la indemnización por tiempo servido que le corresponda.

El trabajador que por enfermedad o invalidez permanentes o por vejez se vea imposibilitado de continuar en el desempeño de las atribuciones de su cargo y por cualquiera de esas circunstancias, que debe justificar previamente, se retire, tiene derecho a que el patrono le cubra el cincuenta por ciento de la indemnización prevista en este artículo, siempre que no goce de los beneficios correlativos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, pero si disfrutándolos, éste únicamente le reconoce una pensión cuyo valor actuarial sea menor que la que le correspondería conforme a la regla inmediatamente anterior, de acuerdo con la expectativa de la vida que para dicho trabajador fije el indicado Instituto, el patrono sólo está obligado a cubrir en el acto del retiro la diferencia que resulte para completar tal indemnización. En el caso de que la pensión que fije al trabajador el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, sea superior o igual a la indemnización indicada en este párrafo, según las normas expresadas, el patrono no tiene obligación alguna.

- *Séptimo día art. 126. Código de Trabajo.* Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo. La semana se computara de cinco a seis días según, costumbre en la empresa o centro de trabajo. A quienes laboran por unidad de obra o por comisión, se les adicionara una sexta parte de los salarios totales devengados en la semana.
- *Días de asueto art. 127 Código de Trabajo.* Son días de asueto con goce de salario para los trabajadores particulares: el 1.o de enero; el jueves, viernes y sábado santos; el 1.o de mayo, el 30 de junio, el 15 de septiembre, el 20 de octubre, el 1.o de noviembre, el 24 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas, el 25 de diciembre, el 31 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas y el día de la festividad de la localidad. El patrono está obligado a pagar el día de descanso semanal, aun cuando en una misma semana coincidan uno o más días de asueto, y asimismo cuando coincidan un día de asueto pagado y un día de descanso semanal.
- *IGGS, acuerdo No. 1124, de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social,* en su **art. 1,** El presente reglamento norma la protección del régimen de seguridad social, relativa a: Invalidez, vejez, fallecimiento (gastos de entierro), Orfandad, Viudedad y Otros Beneficiarios. Esta protección se otorga a través del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. **Art. 2,** la protección de invalidez, vejez y sobrevivencia abarca a todos los asegurados al régimen de seguridad social, de acuerdo con las normas contenidas en este reglamento, cuya aplicación se extenderá gradual y progresivamente en lo que concierne a sectores de trabajadores o de patronos, y de personas a proteger. **Art. 3,** para los efectos de la aplicación del presente reglamento y de conformidad con los conceptos siguientes, se entiende por: *afiliado,* persona individual que mediante un contrato o relación de trabajo presta sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros a un patrono formalmente inscrito en el régimen de seguridad social. *Asegurado,* la persona que tenga derecho a la protección relativa a invalidez, vejez o sobrevivencia, de conformidad con las normas contenidas en este reglamento.

- **IRTRA decreto 1528 del Congreso de la Republica, Ley de creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores, art.1** Se declara de utilidad colectiva, beneficio social e interés público, la creación, fomento y desarrollo de centros de recreación para los trabajadores de empresas y patronos particulares. **Art. 2. REFORMADO** por el artículo 1 del DECRETO No. 43-92, del CONGRESO, vigente desde el (30 de Julio de 1992), el cual queda así: 'Se crea el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala, que podrá ser denominado IRTRA, como una Institución Autónoma, de derecho público, con personalidad jurídica y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuyos recursos financieros tendrán el carácter de privativos y serán destinados específicamente a los fines de esa entidad.

II. Planteamiento del problema

El recurso humano es un término con el que las organizaciones suelen describir la combinación de las funciones del personal administrativo con el rendimiento, relaciones laborales y la planificación de recursos. Al hablar de empresas no se hace referencia únicamente a capital y activos fijos, sino también a otros recursos que para poder administrarlos se requiere de personal y en la medida en que este sea apto y competente, la eficiencia será mayor. Tanto el personal al igual que un activo, depende de una adecuada gestión para ser productivo y lograr así maximizar el retorno de la inversión en la organización del capital humano.

Dentro de la cadena ferretera de Oriente S.A. ubicada en la ciudad Guatemala y Jutiapa la cual se dedica a la comercialización de productos para construcción, se visualizó mediante la observación e investigación previas, que existen inconvenientes relacionados con la duplicidad y diversidad de funciones que realizan los colaboradores dentro de la empresa, asimismo no cumplen con la ejecución de sus actividades de manera adecuada, el personal, en ocasiones desconocen las funciones que deben cumplir o a quién reportar situaciones adversas que suelen presentarse, no encontrándose un responsable específico a quien acudir. Asimismo se presenta confusión en la entrega de pedidos a los clientes.

Todo lo planteado podría estar suscitándose debido a la falta de planificación de un recurso humano adecuado, por la inadecuada asignación de funciones claramente definida a cada uno de los colaboradores o posiblemente por no tener diseñados y estructurados los puestos o no contar con personal no apto para las actividades que se desarrollan en la empresa, así como no contar con un proceso estructural de selección de personal.

La situación descrita podría provocar situaciones adversas como lentitud en la entrega de pedidos, los cuales perjudican el funcionamiento adecuado de la empresa, así como provocar baja rentabilidad, pérdida de clientes, rotación de personal o en última instancia cierre temporal o definitiva de la empresa.

Con el propósito de que la empresa pueda solucionar este tipo de inconvenientes que se están presentando es conveniente realizar una investigación relacionada con la gestión del recurso humano, para identificar la forma en que se lleva a cabo dicho proceso y poder brindar resultados que ayuden al propietario y/o gerente a poder establecer puestos y funciones correctamente donde los colaboradores puedan desarrollar sus capacidades y habilidades.

Para dar solución a la problemática anterior se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos dentro de la Cadena Ferretera de Oriente S.A. en la ciudad de Guatemala y Jutiapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Establecer cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos en la cadena Ferretera de "Oriente" S.A, en la ciudad de Guatemala y Jutiapa.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer si en la empresa se lleva a cabo la planeación del recurso humano.
- Determinar el medio y las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa para atraer a candidatos aptos a cada uno de los puestos.
- Establecer los pasos de selección que utiliza la cadena Ferretera de Oriente S.A., con el propósito de elegir a la persona apta para los puestos que se encuentran vacantes dentro de la misma.
- Describir la forma de contratación que sigue la cadena Ferretera de Oriente S.A. al momento de que un colaborador ingrese a laborar en la misma.
- Establecer el tipo de inducción que aplica la empresa al ingreso de un nuevo colaborador.
- Definir el proceso de capacitación y desarrollo que lleva a cabo la empresa.
- Determinar los métodos de evaluación del desempeño que aplican para medir el rendimiento de los colaboradores.
- Identificar el tipo de compensación que utiliza la cadena Ferretera de Oriente S.A.

2.2 Elemento de estudio

- Gestión de recursos humanos

2.2.1 Definición conceptual

Rosenberg (2006), se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

2.2.2 Definición operacional

La gestión de recursos humanos es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado del recurso humano, como lo es la planeación, el reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneraciones y la capacitación y desarrollo, teniendo como objetivo las personas y sus relaciones en la organización, creando y manteniendo un clima favorable de trabajo y contar con el personal apto para cada puesto.

a) Indicadores

- Planeación de recursos humanos
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Compensación

2.3 Alcances y limitaciones

La investigación se llevó a cabo en la cadena ferretera de Oriente S.A. ubicadas en la ciudad de Guatemala y Jutiapa, estudiando así la situación actual de la misma, en relación a cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos; tomando en consideración aspectos de planeación,

reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, remuneraciones y evaluación del desempeño, dichos aspectos forman parte del proceso que se debe seguir en una empresa y poder encontrar a la persona apta para que ocupe cada uno de los puestos que se tienen establecidas cumpliendo así con los objetivos organizacionales.

Las principales limitaciones que se encontraron al realizar la investigación fueron: la cadena ferretera no cuenta con un manual de puestos y funciones, un registro de las personas que ocupan estos, de igual forma carecen de un área de recursos humanos, con un gerente encargado de personal, otra de las limitantes fue la falta de tiempo de parte del propietario para poder atender a cada una de las consultas y entrevistas respectivas, falta de conocimiento de parte del administrador en algunos aspectos relacionados con el proceso de gestión de recursos humanos.

2.4 Aporte

La investigación que se presenta ayudará a que el propietario cuente con el conocimiento necesario de cómo se encuentra la empresa en relación a la gestión del recurso humano, asimismo se diseñó un manual de puestos y funciones donde se estableció una estructura organizacional, funciones y descripción de puestos.

A empresarios que día a día su empresa va creciendo, que este informe sirva de guía y de lo importante que es implementar la gestión de recursos humanos dentro de la empresa.

A la universidad una referencia bibliográfica de consulta a los estudiantes en general, para que se informe sobre el tema y aspectos relacionados con este.

III. Método

3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio para la presente investigación fueron:

- Sujeto No. 1: 1 propietario de la cadena Ferretera de Oriente S.A, quien es el encargado del manejo, dirección y toma de decisiones de todas las actividades dentro de la empresa
- Sujeto No. 2: 1 administrador, el cual se encarga de llevar a cabo el proceso de administración y recursos humanos, de todas las sucursales de la cadena ferretera de Oriente S.A.
- Sujeto No. 3: 35 colaboradores, quienes tienen la función de desarrollar las diferentes actividades instituidas por el propietario dentro de la empresa.

Nombre	Propietario	Administrador	Colaboradores
Oriente Central			11
Pínula			10
De Oriente	1	1	4
Cuna del sol			6
Pepemilla			4
Total	1	1	35

Fuente: Elaboración propia, tomado de la información proporcionada por el propietario.

3.2 Instrumentos

Para la recopilación de la información fue necesario utilizar los siguientes instrumentos:

- Entrevista estructurada: se diseñó una guía de entrevista dirigida al propietario de la empresa, con el objeto de conocer de qué forma se aplica la gestión de recursos humanos dentro de la empresa. La entrevista incluye 39 preguntas cerradas, de las cuales 22 son dicotómicas y 17 de selección múltiple. (Anexo 1)

- Cuestionario estructurado: dirigido al administrador y a los colaboradores de la empresa, con el propósito de recolectar información sobre el proceso que se llevó a cabo para poder ser parte de la empresa y como es el proceso que se sigue respecto a este tema. El cuestionario tiene 36 preguntas cerradas, de las cuales 14 son dicotómicas y 22 de selección múltiple. (Anexo 2)

3.3 Procedimiento

La presente investigación requirió la ejecución de varios pasos, para alcanzar los objetivos planteados; los cuales se mencionan a continuación:

- La elección de tema y la unidad de análisis para poder realizar la investigación, para luego proceder a la presentación a Facultad para su respectiva autorización.
- Se procedió a la autorización de la empresa para poder realizar el estudio relacionado con la gestión del recurso humano, misma que fue otorgada por el propietario.
- Seguidamente se realizó un cuadro de planteamiento del problema en el cual se analizaron los inconvenientes que se estaban presentando para poder plasmar los aspectos relaciones con la situación actual, causas, pronóstico y control de pronóstico.
- Posteriormente se procedió a establecer el elemento de estudio con sus respectivos indicadores relacionados con el tema central de la investigación.
- Se obtuvo información importante acerca de la gestión y administración de recurso humano para formar el marco referencial, el cual consta de marco contextual y marco teórico.
- Establecimiento de los objetivos tanto el general como los específicos del estudio que ayudaron a conocer la situación actual en la cual se desenvuelven las actividades de la empresa.
- Determinación de los sujetos de estudio y los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de información.
- Se diseñaron los instrumentos para luego realizar la prueba piloto con los sujetos de investigación y validar el mismo por el asesor. Seguidamente se procedió a efectuar la investigación de campo, con el propósito de poder conocer resultados relacionados con los indicadores planteados en la investigación.

- Luego de obtenida la información, esta se utilizó para realizar la presentación de resultados, misma que posteriormente se confrontó con en el marco teórico para realizar el respectivo análisis.
- Con base a los resultados obtenidos se plantearon las conclusiones con el fin de darle respuesta a los objetivos específicos establecidos en la investigación y, luego plasmar las respectivas recomendaciones.
- Se procedió a diseñar la propuesta de solución, de acuerdo a la problemática encontrada. (Anexo 3).
- Para presentar el informe final de la investigación.

3.4 Diseño y metodología estadística

Esta investigación es de tipo descriptiva y de acuerdo con Diaz (2006), busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

Por ser aplicada únicamente en una empresa como la Cadena Ferretera de “Oriente S.A.” no se utilizó ningún método estadístico para establecer la muestra de sujetos de estudio, pues estos fueron identificados mediante un registro contable que posee la empresa, los resultados fueron presentados en cédulas donde se describe la información proporcionada por los sujetos de estudio.

IV. Presentación de resultados

4.1 Resultado de la entrevista estructurada dirigida al propietario de la empresa ferretera de Oriente.

Cédula No. 1

Elemento de estudio: Gestión de recursos humanos		
Indicador	Pregunta de investigación	Sujeto
		Propietario
Planeación de recurso humano	¿Con cuántos colaboradores cuenta?	Indicó que cuenta con 36 colaboradores, entre el administrador, dependientes de mostrador 8, cargadores 16 y choferes 11.
	¿Su empresa cuenta con un área de recursos humanos?	No cuenta con esta área, porque se considera innecesario en este momento.
	¿Realiza una gestión de recursos humano?	Se expresó que sí, pero de una manera informal.
	¿Se realiza una planeación de recursos humanos en la empresa?	Con base en la respuesta obtenida sí se realiza, esto como parte de que se cuente con el personal necesario para cubrir cada uno de los puestos, pero de una manera informal.
	Si se realiza una planeación de recursos humano, ¿quién es el encargado de llevarla a cabo?	La persona responsable de llevar a cabo la planeación es el administrador.
	¿Existe alguna política de personal dentro de la	Sí existen, entre las cuales se mencionaron: el cumplimiento de

Planeación de recurso humano	empresa?	las horas estipuladas en el contrato, consultar con el superior cualquier inconveniente, entre otras.
	¿Se realiza un análisis de puestos?	Sí, con el fin de analizar, organizar y evaluar la información de algunos de los puestos.
	¿Cuáles son los requisitos que aplica en el análisis de puesto?	Estos varían según el puesto que se vaya a desempeñar, tomando en cuenta requisitos intelectuales (escolaridad y experiencia), requisitos físicos (fuerza física) y las responsabilidades que debe adquirir al momento de ocupar el puesto.
	¿Elabora una descripción de puesto?	Sí, para poder identificar las tareas por cumplir y responsabilidades que implican el puesto, todo esto de manera informal, por escrito, pero no poseen un formato diseñado para dicha actividad.
	¿Qué aspectos toman en cuenta al momento de realizar la descripción de puestos?	De acuerdo a lo indicado por el propietario que al momento de describir los puestos se toman en cuenta aspectos como las tareas, responsabilidades y deberes que debe cumplir cada colaborador.
	¿Realizan un pronóstico de las necesidades de personal dentro de la empresa?	No se realiza un pronóstico de las necesidades de personal.

Cédula No. 2

Indicador	Pregunta de investigación	Sujeto
		Propietario
Reclutamiento	¿Sigue un proceso de reclutamiento?	Sí, luego de realizar el análisis y descripción de puestos, se procede a reclutar a candidatos de acuerdo con las vacantes, para luego llevar a cabo el proceso de selección.
	¿Qué medio de reclutamiento realizan?	El medio de reclutamiento que realizan es interno y externo de acuerdo con cada una de las necesidades que vayan surgiendo, en donde se busca el personal idóneo para el puesto, tanto dentro como fuera de la empresa.
	¿Qué tipo de fuente interna utiliza?	La respuesta brindada por el propietario muestra que las fuentes que utilizan son la recontractación y la planeación por sucesión.
	¿Conoce alguna de las ventajas y desventajas del reclutamiento interno?	El propietario indicó conocer las ventajas y desventajas del reclutamiento interno, mencionando como ventajas la oportunidad que da a los colaboradores a ascender de puesto, sin embargo; esto provoca conflictos de interés con los colaboradores (desventaja).

Reclutamiento	¿Qué tipo de fuentes externas utiliza?	Utiliza como fuentes externas los anuncios, personas que llegan porque se enteran a través de algún miembro de la organización y los que llegan espontáneamente.
	¿Conoce alguna de las ventajas y desventajas del reclutamiento externo?	Sí, mencionando entre ellas atraer colaboradores nuevos y a la vez nuevas experiencias a la organización, que al mismo tiempo provoca la desventaja de hacer el proceso costoso y tardado.

Cédula No. 3

Indicador	Pregunta de investigación	Sujeto
		Propietario
Selección	¿Lleva a cabo el proceso de selección?	De acuerdo con la respuesta obtenida, sí lleva a cabo el proceso de selección, con el fin de encontrar a la persona idónea para el puesto.
	¿Qué fases del proceso de selección de personal aplica?	Indica el propietario que las fases que se llevan a cabo son: la preselección y la entrevista.
	¿Utiliza alguna técnica de selección?	Sí utilizan algunas técnicas como lo es: la entrevista y diferentes pruebas específicas de cada puesto, como lo es la pruebas de conocimientos del puesto.

Cédula No. 4

Indicador	Pregunta de investigación	Sujeto
		Propietario
Contratación	¿Cuenta con un contrato de trabajo?	Según el resultado sí se cuenta con esta herramienta, esto como parte del compromiso entre el colaborador y la empresa. Además refleja las normas y disposiciones para el desempeño de la labor. Así como condiciones de pago.
	¿Qué tipo de contrato realiza?	El tipo de contrato que realiza la empresa es escrito y de forma indefinida.

Cédula No. 5

Indicador	Pregunta de investigación	Sujeto
		Propietario
Inducción	¿Aplica un proceso de inducción?	Sí, ya que ayuda a los colaboradores a adaptarse de una mejor forma a la organización.
	¿Qué tipo de inducción lleva a cabo?	El tipo de inducción que se lleva a cabo va dirigido con la empresa y el puesto, con el fin de guiar al nuevo colaborador hacia la incorporación en la empresa y a su puesto.

Inducción	¿Conoce algunos beneficios de la inducción?	El propietario expresa que sí conoce beneficios de la inducción entre estos indico: fortalece la identidad del nuevo colaborador dentro de la empresa, facilita la adaptación a la organización.
	¿Qué tipo de recursos utiliza para la inducción?	De acuerdo con el resultado, el tipo de recursos que se utiliza para llevar a cabo la inducción es el recurso humano donde el gerente imparte charlas individuales, al colaborador dándose la bienvenida y se le informa de la empresa y del puesto.

Cédula No. 6

Indicador	Pregunta de investigación	Sujeto
		Propietario
Capacitación y Desarrollo	¿Realiza capacitación a los colaboradores?	Según el resultado sí, se capacita a los colaboradores, porque ayuda a aumentar la capacidad y las habilidades, así mismo a incrementar su efectividad laboral dentro de la empresa.
	¿En qué forma los capacita?	Se les reúne en un área de la empresa y se les capacita de algún nuevo proceso que se esté dando.

Capacitación y Desarrollo	¿Sigue algún programa de capacitación y desarrollo?	Conforme a los resultados se empieza por determinar si es necesaria una capacitación, para luego diseñarlo, implementarlo y al final evaluarlo. Además esto da la oportunidad a los colaboradores de ir cambiando de puestos dentro de la empresa y así incrementar su nivel salarial.
	¿Sigue algún proceso de capacitación y desarrollo?	Este comienza con detectar las necesidades, luego se clasifican y ordenan, se definen objetivos y se elabora el programa de capacitación y desarrollo, durante las capacitaciones se van visualizando las diferentes habilidades y aptitudes que van adquiriendo lo cual los hace candidatos para cuando exista una vacante.
	¿Cada cuánto les realiza una capacitación a los colaboradores?	Según el resultado, se realiza cada vez que sea necesario, no hay un tiempo definido.
	¿Sobre qué aspectos se capacita al colaborador?	Este indicó que de acuerdo a las necesidades que se vayan detectando así como aspectos relacionados con las ventas y el trabajo en equipo.

Cédula No. 7

Indicador	Pregunta de investigación	Sujeto
		Propietario
Evaluación del desempeño	¿Realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores?	Sí, porque ayuda a apreciar el desempeño laboral de los colaboradores.
	¿Qué método utiliza para evaluar?	De acuerdo con la respuesta, el tipo de método que utiliza es el sistema basado en resultados, este se centra en que tan bien logro el empleado su objetivo.
	¿Con qué frecuencia realiza una evaluación del desempeño?	El resultado muestra que la evaluación del desempeño se realiza en ciertos periodos de tiempo, los cuales varia, entre 1 a 3 meses.
	¿Cuál es el objetivo de realizar una evaluación del desempeño?	Según la respuesta el objetivo de esto es medir el potencial humano.
	¿Los colaboradores reciben retroalimentación después de haber realizado evaluación del desempeño?	Con forme a los resultados, si llevan a cabo la retroalimentación esto como parte de que conozcan sobre las competencias, sobre lo que saben, hacen y la manera en que actúan.

Cedula No. 8

Indicador	Pregunta de investigación	Sujeto
		Propietario
Compensación	¿Conoce la importancia de tener un sistema de compensación?	De acuerdo a los resultados se indicó que la importancia de tener un sistema es que ayuda a despertar el interés del personal, incentivar el desempeño.
	¿Qué tipo de compensaciones reciben sus colaboradores?	El tipo de compensaciones que reciben es económico directa,
	¿Tiene contemplado el pago de IGSS e IRTRA de sus colaboradores?	Con forme al resultado, sí paga el IGSS de sus colaboradores, no así el IRTRA.

4.2 Resultados del cuestionario estructurado dirigido al administrador y colaboradores

Cédula No. 1

Elemento de estudio: Gestión de recursos humanos			
Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos	
		Administrador (1)	Colaboradores (35)
Planeación de recursos humanos	¿Qué tan importante considera un área de recursos humanos en la empresa?	Este lo considera altamente importante un área de recursos humanos, para que se lleve de una mejor forma, orden y control, trámites y procesos que tiene que ver con los colaboradores.	De acuerdo con los resultados 18 consideran que no es importante, pues la empresa cuenta con un administrador que se encarga de eso, 12 indicaron que es poco importante, porque esta lleva funcionando varios años así, mientras que 5 creen que es no importante, puesto que se llevaría un mejor control de los empleados.
	¿Quién es la persona encargada de realizar la planeación de recursos humanos dentro de la empresa?	Tanto el administrador como los colaboradores coinciden que es el primero quien tiene la responsabilidad de realizar la planificación del recursos humano.	
	¿Se le describió o especificó el puesto que iba a cubrir?	Como lo muestran los resultados, existe una coincidencia entre el administrador y los colaboradores, indicando que sí se les dieron las especificaciones del puesto, esto con el fin de	

Planeación de recursos humanos		que conocieran las actividades y/o funciones del puesto que iban a desempeñar.
	¿De qué forma se le describió el puesto?	Tanto el administrador y colaboradores, indican que las especificaciones del puesto fueron dadas de forma oral.

Cédula No. 2

Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos	
		Administrador (1)	Colaboradores (35)
Reclutamiento	¿De qué forma se enteró usted de la plaza vacante en la empresa?	Tanto la respuesta del administrador y colaboradores, concuerda en que la forma en que se enteraron de la plaza vacante dentro de la empresa fue a través de la recomendación.	
	¿Considera que es tomado en cuenta al momento que exista una plaza vacante dentro de la empresa?	El resultado muestra que sí cree que los colaboradores son tomados en cuenta al momento de ascenderlo, por el tiempo laborado y por el conocimiento que tiene sobre la empresa.	Como lo revelan los resultados, 30 respondieron que son tomados en cuenta para ascenderlos o transferirlos, de estos, 8 consideran que la razón es por los nuevos conocimientos que han ido adquiriendo y por las habilidades que pueden desarrollar, mientras 22 aseguran que es por el tiempo laborado y el conocimiento que tienen

			ante alguien nuevo, y 5 respondieron que no son tomados en cuenta, por falta de preparación académica.
--	--	--	--

Cédula No. 3

Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos	
		Administrador (1)	Colaboradores (35)
Selección	¿Cuáles fueron los pasos que siguió previo a ser seleccionado para el puesto de trabajo?	En la respuesta del administrador y los colaboradores expresaron que los pasos que siguieron al momento de ser seleccionarlos para el puesto fueron la entrega de curriculum, solicitud de empleo, entrevista y luego se les notificó.	
	¿Al momento de seleccionarlo, se utilizó alguna técnica de selección?	La respuesta tanto del administrador como de los colaboradores coincide, ambos respondieron que sí se utilizó una tipo de técnica esto como parte del proceso.	
	¿Qué tipo de técnica?	Ambos coinciden con la respuesta, la técnica utilizada fue la entrevista, en donde se hacía referencia sobre los conocimientos que tienen sobre el área.	
	¿Quién fue la persona encargada de realizar la entrevista de	Dentro del proceso de selección el encargado de realizar la entrevista fue el	Los 35 colaboradores respondieron que fue el administrador el encargado de realizar la

	trabajo?	propietario.	entrevista de trabajo.
--	----------	--------------	------------------------

Cédula No. 4

Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos	
		Administrador (1)	Colaboradores (35)
Contratación	¿Cuál es la forma de contratación dentro de la empresa?	Tanto las respuesta del administrador y los colaboradores concuerdan, al expresar que la forma en que les fué contratado es a través de un contrato escrito.	
	¿Qué tipo de contrato le otorgó la empresa?	Ambos sujetos de estudio indicaron que el contrato es por tiempo indefinido y por escrito.	

Cédula No. 5

Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos	
		Administrador (1)	Colaboradores (35)
Inducción	¿Recibió usted inducción al ingresar a la empresa?	Tanto el administrador como los colaboradores respondieron que sí se les dio inducción al momento de ingresar a la empresa.	
	¿Fue presentado con sus compañeros al momento de ingresar a la empresa?	Manifiestan que fueron presentados con sus compañeros al momento de ingresar al trabajo, esto como parte de poder identificar a las personas que serán parte del círculo laboral.	
	¿Qué información se le proporcionó cuando	A ambos se les informó acerca de las diferentes funciones a cumplir en dicho puesto y los	

Inducción	ingresó a la empresa?	objetivos a alcanzar en la empresa.	
	¿Qué medios utilizaron para brindarle esta información?	Ambos sujetos concuerdan en la respuesta al expresar que la información proporcionada fue por medio de charlas en donde el expositor les proporciona la información y dialogan.	
	¿Quién fue la persona encargada de brindarle la inducción?	De acuerdo con el resultado la persona quien le brindó dicha inducción fue el propietario de la empresa.	Los 35 colaboradores respondieron que ha sido el administrador el encargado de brindarles la inducción.

Cédula No. 6

Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos	
		Administrador (1)	Colaboradores (35)
Capacitación y desarrolló	¿Recibe algún tipo de capacitación?	Tanto el administrador y los colaboradores respondieron que si reciben capacitación, el primero expresa que esto como parte del crecimiento y mejoras de la empresa y, el segundo indica que ayuda a mejorar las habilidades y su desempeño.	
	¿Hace cuánto recibió la última capacitación?	Indicaron que la última capacitación que recibieron fue hace un mes.	
	¿Quién se encargó de realizar la capacitación?	El resultado muestra que la persona encargada de realizar	Los 35 colaboradores respondieron que la persona encargada de

Capacitación y desarrollo		la capacitación fue el propietario.	realizar la capacitación es el administrador.
	¿Sobre qué aspectos ha sido capacitado?	Con base en el resultado el administrador indicó que recibe capacitación relacionada con la información de la empresa, ventas y diferentes productos.	De los 35 colaboradores, 24 respondieron sobre que reciben capacitación en trabajo en equipo y de los diferentes productos, 11 respondieron que la capacitación es sobre ventas y productos.
	¿Cree usted que la empresa posee un programa de desarrollo?	Sí considera que hay un programa de desarrollo aunque no por escrito, pues los colaboradores son tomados en cuenta al momento se existir una vacante en un puesto mayor, que ese es uno de los propósito de las capacitaciones.	

Cédula No. 7

Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos	
		Administrador (1)	Colaboradores (35)
Evaluación del desempeño	¿Realizan evaluaciones del desempeño?	Existe una afinidad en las respuestas de ambos sujetos de estudio pues manifiestan que dentro de la empresa se realiza una evaluación del desempeño, el administrador afirma que esto ayuda a calificar su desempeño en dicho puesto, mientras que los colaboradores dicen que ayuda	

Evaluación del desempeño		a identificar fallas.	
	¿Hace cuánto fue la última vez que evaluaron su desempeño?	Tanto el administrador como los colaboradores exponen que la última evaluación del desempeño realizada por parte de la empresa hacia ellos fue hace un mes	
	¿De qué forma los evalúan?	El administrador y los colaboradores manifiestan que la forma en que la empresa evalúa su desempeño es por medio de un sistema basado en resultados, en donde al final se evalúa que tan bien se lograron los objetivos.	
	¿Sobre qué aspectos se evalúa su desempeño?	Los aspectos sobre los cuales evalúan al administrador son relacionados con el puesto, sobre la parte administrativa y contable.	De acuerdo con los resultados se puede observar que entre los aspectos sobre los cuales se evalúa, 24 respondieron que eran sobre metas alcanzadas y productos, mientras que 11 sobre atención al cliente, ventas y productos.
	¿Recibe algún tipo de retroalimentación?	La respuesta del administrador tanto como la de los colaboradores coincide, pues ambos expresan que sí reciben un tipo de retroalimentación después de conocer los resultados de la evaluación del desempeño, éste como parte de mejorar las habilidades y desempeño dentro de la empresa. Donde se les	

		hace saber a través de una plática
	¿En qué le ayuda la retroalimentación?	Como lo indica los resultados el administrador y colaboradores manifiestan que los aspectos en los que ayuda la retroalimentación son a corregir errores y mejorar el desempeño.

Cédula No. 8

Indicador	Pregunta de investigación	Sujetos	
		Administrador (1)	Colaboradores (35)
Compensación	¿Qué tipo de compensación recibe?	Existe una concordancia en los resultados dados por el administrador y colaboradores, en donde afirman que el tipo de compensación que reciben es económica directa.	
	¿Cada cuánto tiempo le otorgan incrementos salariales?	La respuesta del administrador y la de los colaboradores coinciden, pues reciben un incremento salarial anualmente, esto como una política que tiene la empresa.	
	¿Considera su salario el adecuado?	Tanto el administrador como los 35 colaboradores están de acuerdo en que su salario es el adecuado al tipo de trabajo que realizan.	
	¿Reciben las prestaciones de ley?	Los resultados indican que sí reciben las prestaciones de ley, como lo son: bono 14, aguinaldo, vacaciones.	
	¿Está inscrito en el IGSS e IRTRA?	Ambos respondieron que sí están inscritos ante el IGGS, no así ante el IRTRA.	

V. Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presenta el análisis de los resultados de la investigación efectuada a la cadena Ferretera de Oriente S.A., con el propósito de poder hacer una comparación y confrontación con el marco teórico y las respuestas proporcionadas por los sujetos de estudio dentro de los indicadores considerados en la misma.

La **planeación de recursos humanos** es la parte inicial del proceso de gestión de recursos humanos, y como lo expresa Chiavenato (2007), es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. Con base en los resultados expresados por el propietario se puede indicar que se lleva a cabo una planeación del recurso humano con el fin de contar con el personal que se necesita, sin embargo, esta planeación se realiza de forma empírica por el administrador. Asimismo dentro de la planeación del recurso humano se toma en consideración el análisis y descripción de puestos con el objetivo de identificar las tareas por cumplir y responsabilidades que implica el puesto. En relación con la información proporcionada por el administrador y colaboradores estos argumentaron que sí se realiza una planeación de recurso humano lo cual coincide con el propietario, estableciendo un análisis y descripción de puestos donde se contempla información de especificaciones, deberes y responsabilidades que deben cumplir para poder realizar las actividades o tareas de cada uno de los puestos, sin embargo, el hecho de que las especificaciones sean de forma verbal, traerán problemas en un futuro, como es el caso de no saber a quién le corresponde cumplir con algunas funciones, duplicidad de tareas, no asumir la responsabilidad de sus actividades, entre otras. Relacionado con la teoría, se puede identificar que este no se cumple en su cabalidad lo establecido, pues la planeación de recurso humano es realizada de manera informal, lo que implica que se estén realizando estas situaciones.

Para Porret (2008), **el reclutamiento** es el conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Según los resultados proporcionados por el propietario se puede indicar que realizan un reclutamiento, este tipo es interno y externo,

en donde se busca tanto personal apto de fuera como de adentro de la empresa. Dentro del reclutamiento interno se utiliza la recontractación y la planeación por sucesión, presenta las ventajas de ser más rápido y además una fuente motivadora para los colaboradores, pues existe la posibilidad de crecimiento laboral, en contraposición con las desventajas que se dan es la generación de conflictos de interés y la exigencia de cierto potencial de desarrollo para poder promoverlos. Mientras que en el externo se utilizan anuncios, personas recomendadas y los que llegan de forma espontánea, la ventaja de este tipo de reclutamiento es atraer nuevos colaboradores y experiencias a la empresa, la desventaja es hacer del proceso tardado y costoso. El administrador y los colaboradores argumentan de la forma en que se enteraron de la plaza vacante fue a través de la recomendación y confirman que si son tomados en cuenta al momento de ascenderlo o transferirlo a un puesto mayor. Haciendo referencia con la teoría, el aplicar ambos medios de reclutamiento es llamado reclutamiento mixto, y este puede ser de beneficio para la empresa, pues contarán con una diversidad de opciones para poder atraer entre candidatos aptos para el y/o los puestos que se encuentren vacantes.

Como lo indica Porret (2008), **la selección** puede definirse como aquella actividad organizada que una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos a determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesiograma. Como lo muestran los resultados dados por el propietario está señalado llevar a cabo un proceso de selección de personal, donde la técnica que utilizan es la entrevista y pruebas de conocimiento según el puesto, que se sigue con los aspirantes. El administrador y los colaboradores indican que al momento de ser seleccionados el proceso que llevaron a cabo la entrega de curriculum, llenaron una solicitud de empleo y pasaron a una entrevista. La persona encargada de realizarlo en el caso del administrador fue el propietario, y en el caso de los colaboradores fue el administrador. Dentro la empresa el proceso de selección determina una parte importante y que se debe llevar de la mejor manera, tal cual lo indica en la teoría, ya que de un grupo de solicitantes se elige a la persona apta y capaz de desempeñar las actividades que el puesto requiere.

Para Rodríguez (2007), este indica que una vez que el candidato pasó con éxito las etapas del proceso de selección, puede ser contratado. Según lo establece el Código de Trabajo

Guatemalteco (Decreto 1441), en su artículo 18 **el contrato** el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma. Con base a los resultados que fueron proporcionados por el propietario, sí cuentan con un contrato de trabajo por escrito esto como parte del compromiso entre el colaborador y la empresa, este refleja las normas y disposiciones en las que las personas deben desempeñar su trabajo, condiciones de pagos, entre otras, además está establecido es de forma indefinida, lo que quiere decir que no cuentan con un tiempo específico para poner fin a dicha relación laboral. El contrato escrito que maneja la empresa sin duda regula el acuerdo que se realiza tanto de parte del propietario como de los colaboradores a cumplir con las obligaciones y derechos que este mande, lo cual establece un lazo de compromiso de ambas partes.

Como lo expresa Bohlander, Snell y Sherman (2008), **la inducción** es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. Algunos beneficios de esto son menor rotación, más productividad, mejora moral de los empleados, menores costos en capacitación y reclutamiento, entre otros. De acuerdo con la información proporcionada por el propietario sí llevan un proceso de inducción, el cual consiste en guiar al nuevo colaborador hacia la incorporación en la empresa y a su nuevo puesto. Indicando que dentro de los beneficios está el fortalecer la identidad del nuevo colaborador y facilita su adaptación, entre otras cosas. El administrador como los colaboradores afirman que sí fueron presentados con sus compañeros al momento de ingresar a la empresa, de igual forma se les fue proporcionado información acerca del puesto que debería desempeñar, las diferentes funciones e igual los objetivos trazados y que deberían de alcanzar, la forma en que es proporcionada esta información es a través de charlas individuales. Sin duda la inducción juega un papel importante entre el colaborador y la empresa, esta ayuda a que los colaboradores se adapten de forma rápida y sencilla, y de acuerdo con la teoría, toda empresa debe conocer la importancia que este proceso conlleva para la adaptación y socialización del nuevo colaborador con la empresa.

Para **Mondy et al. (2005)** la capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Con

base a los resultados que se obtuvieron el propietario realiza una capacitación, esto como parte importante de los diferentes cambios y sucesos que puedan ocurrir dentro de esta, de igual forma ayuda a incrementar la capacidad y efectividad de los colaboradores en la empresa, dentro de esta se sigue un programa de capacitación empezando por determinar si es necesaria una capacitación, luego se diseña e implementa para al final evaluar la capacitación y conocer si funcionó. El administrador y colaboradores confirman haber recibido capacitaciones esto como parte del crecimiento y mejoras en la empresa, la última capacitación fue realizada hace un mes, la persona que la realizó al administrador ha sido el propietario y a los colaboradores el administrador. a la vez indicaron los colaboradores que al momento de existir una vacante sí son tomados en cuenta, esto porque durante las capacitaciones se les van formando nuevas habilidades y competencias, esto como parte del proceso de desarrollo que lleva a cabo la empresa Ferretera de Oriente S.A. La capacitación sin duda es necesaria dentro de la empresa, pues el mundo está en constante cambio y con ella las empresas, es así como los colaboradores necesitan de esta información para que la empresa sea competitiva y cumpla con los objetivos propuestos.

Según lo expresan James y Lindsay (2008), **evaluación del desempeño** es un proceso para calificar y general información acerca de la eficacia y eficiencia de los empleados en el trabajo, las organizaciones utilizan las evaluaciones del desempeño por varias razones, proporcionar retroalimentación a los empleados, quienes de esa forma reconocen y refuerzan sus puntos fuertes y trabajan para superar sus debilidades. De acuerdo a lo indicado por el propietario sí realiza una evaluación del desempeño a los colaboradores, este tiene como objetivo medir el potencial humano, el método que utiliza es el sistema basado en resultados, pues esta tiene como objetivo medir qué tan bien logró el empleado su objetivo, resultado que coincide con las respuestas proporcionadas por los colaboradores. Según el administrador y colaboradores la última evaluación ejecutada se hizo hace un mes, los aspectos sobre los cuales son evaluados en caso del administrador sobre el puesto, parte administrativa y contable, colaboradores sobre aspectos relacionados a las metas, productos, ventas, luego de la evaluación si se realiza una retroalimentación esto para fortalecer las áreas en lo que los empleados se encuentren débiles. La empresa sin duda debe de realizar evaluaciones del desempeño, puesto que según lo indica en la teoría estas son fundamentales para hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores, igual permite identificar las fortalezas y debilidades, y así corregirlas.

Como lo indican Daft y Marcic (2006), **compensación** se refiere a todos los pagos monetarios y todos los bienes o satisfactorios que se usan en lugar del dinero para recompensar a los empleados por las tareas organizacionales realizadas. Los resultados del propietario indican que conoce la importancia de tener un sistema de compensación dentro de la empresa, pues ayuda a despertar el interés del personal e incentivar su desempeño, el tipo de compensación es a través de comisiones, basado en habilidades y conocimiento. El administrador y colaboradores afirman tener algún tipo de compensación económica esto como parte de metas e incentivos, al igual que las respectivas prestaciones de ley y los incrementos salariales los cuales son otorgados anualmente. Citando la teoría, se identificó que el tipo de compensación que realizar la empresa es la económica directa, puesto que este recibe el pago en forma de sueldo, salarios, comisiones y bono. La compensación ayuda a que se mejore la eficiencia, motivar el desempeño futuro y mantener la competitividad laboral.

VI. Conclusiones

- a. En la Cadena Ferretera de Oriente S.A, se realiza una planeación de recursos humanos, la persona encargada de llevarla a cabo es el administrador, el cual considera el análisis, descripción de puesto, especificaciones relacionados con los deberes y responsabilidades, además se organiza y evalúa la información; sin embargo esta es empírica y, transmitida de forma oral, todo esto con el propósito de que la empresa cuente con el personal que necesita.
- b. El medio de reclutamiento que lleva a cabo la cadena Ferretera de Oriente S.A es mixto (interno y externo), pues se busca el personal idóneo tanto dentro como fuera de la empresa, basándose en los deberes, responsabilidades y funciones que debe poseer cada uno de los puestos, utilizando fuentes externas como anuncios y recomendaciones de personas que laboran en la misma y las internas como la recontractación.
- c. Entre los pasos que se siguen para la selección de los candidatos al puesto, está la entrega de curriculum, entrevista y pruebas específicas del puesto (numéricas, verbal, capacidad de análisis, entre otros), esto para poder ocupar el puesto vacante que se encuentra dentro de la empresa. Los encargados de hacer la entrevista son el propietario y administrador. Las técnicas de selección utilizadas en la cadena Ferretera de oriente S.A. está la entrevista, pruebas específicas del puesto y de conocimientos.
- d. La contratación se da después de haber seleccionado a la persona apta, donde la cadena Ferretera de Oriente S.A, presenta un contrato de forma escrita con los datos del colaborador, puesto, obligaciones y normas en que se debe trabajar los cuales son por tiempo indefinido.
- e. El tipo de inducción que se lleva a cabo en la cadena ferretera de Oriente S.A. va dirigido a la empresa y el puesto, esto con el propósito principal de guiar al nuevo colaborador para incorporarse a la empresa y a su nuevo puesto de trabajo.

- f. Dentro del proceso de capacitación y desarrollo, se detectan necesidades, luego se clasifican y ordenan, se definen los objetivos, para elaborar el programa, que ayuda al desarrollo y crecimiento de los colaboradores en la empresa, pues todas estas ayudan a los colaboradores a desarrollar habilidades y capacidades adicionales que le pueden ayudar a cambiar de puesto cuando existiera una vacante.

- g. El instrumento que utiliza la cadena ferretera de oriente en la evaluación del desempeño es el sistema basado en resultados, pues esta tiene como objetivo medir qué tan bien lograron los objetivos propuestos por el empleado.

- h. En la Cadena Ferretera de Oriente S.A, el tipo de compensación aplicada es la directa donde se basa por las comisiones, habilidades, conocimientos, metas y objetivos alcanzados, a parte de los salarios y prestaciones que otorga la ley a los colaboradores.

VII. Recomendaciones

- a. En relación a los resultados obtenidos se diseñó un manual de descripción de puestos y funciones, con el propósito principal de que en la empresa se cuente con un documento por escrito donde se detallen cada una de las obligaciones, deberes, funciones, responsabilidades y conocimientos que deben desempeñar los colaboradores dentro de la empresa para poder cumplir con los objetivos organizacionales.
- b. Es conveniente que la empresa siga utilizando los medios de reclutamiento mixto, adicionalmente es necesario crear un banco de datos con candidatos que no fueron seleccionados en su momento para la vacante existente, pero sí podrían ocupar posteriormente el puesto, donde a través de la solicitud de empleo que llenaron, se extraiga la información de datos personales, académicos y el cargo que deseaba ocupar, esto por si en un futuro pudiera optar a un puesto dentro de la empresa, así ayudaría a ahorrar tiempo y costo.
- c. Es necesario que la empresa ferretera de Oriente S.A. desarrolle y aplique un proceso formal de selección, con el propósito de elegir a la persona apta para ocupar el puesto.
- d. Seguir utilizando el contrato de trabajo actual, puesto que en este se detalla las atribuciones, obligaciones y motivos de anulación del mismo, de tal forma que tanto el patrón como el colaborador sepan claramente el compromiso que crearán una vez firmado el contrato.
- e. Establecer un programa y un manual de inducción, pues este sería una herramienta muy importante en la motivación de los colaboradores y además, crearía un lazo de compromiso, donde esté dispuesto a entregar su mejor esfuerzo y poner al servicio de la empresa su conocimiento y capacidades.
- f. Establecer un programa de capacitación, en donde se estipule fechas específicas planificadas con anticipación de acuerdo a las necesidades que se vayan suscitando en

cada área de dicha y no solamente se aborden temas relacionados con el puesto, sino también a la atención al cliente, trabajo en equipo entre otras.

- g. Es necesario que el propietario y/o administrador revise y analice los diferentes instrumentos de evaluación de desempeño, con el propósito de por medir correctamente el rendimiento de cada uno de los colaboradores en las funciones y, que a la vez retroalimenten en la orientación de las actividades que se pueden estar desarrollando incorrectamente.
- h. La empresa ferretera de Oriente S.A. debe continuar otorgándole a los colaboradores el pago de prestaciones de ley, pues este es un incentivo económico que ha sido clave para atraer, retener y motivar a los colaboradores a cumplir con las metas dentro de la empresa.

VIII. Bibliografía

1. **Acuerdo No. 1124, de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**
2. Alay, P. (2010). **La administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
3. Álvarez, N. (2005). **Guía Metodológica.** Universidad Rafael Landívar.
4. Andino, E. (2010). **Recurso humano en las grandes industrias del municipio de Quetzaltenango.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
5. Anzola, S. (2010). **Administración de pequeñas empresas.** (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
6. Bohlander, G, Snell, S. y Sherman, A. (2008). **Administración de Recursos Humanos.** (14a. ed.). México: Thomson.
7. Código de Trabajo Decreto 14-41. **Congreso de la República de Guatemala:** Ayala Jiménez Sucesores.
8. Contreras, E. (2013). **Historia de la ferretería. Empresario.** Entrevista personal.
9. **Constitución Política de la República de Guatemala. Decreto No. 18-93.** Congreso de la República de Guatemala.
10. Cuevas, J. (2010). **La Gestión de Recursos Humanos.** Artículo. Disponible en: [En Red] www.psicologiaympresa.com

11. Chiavenato I, (2007). **Administración de Recursos Humanos**. (8ª. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
12. Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (3ª. ed.). México: Editorial McGraw Hill.
13. Chiavenato I. (2010). **Administración de Recursos Humanos**. (9ª. ed.). México: McGraw Hill.
14. Daft. R. y Marcic. D. (2006). **Introducción a la administración**. (4ta. ed.). América Latina: Editorial Thomson.
15. Dessler, G. (2009). **Administración de Personal**. (7ª. ed.). México. Pearson Prentice Hall.
16. Diaz, V. (2006). **Metodología de la investigación científica y Bioestadística**. Chile: Editorial RIL
17. **Enciclopedia Libre** (2013). [En red]. Disponible en: www.wikipedia.org
18. **Enciclopedia del Empresario** (2007). España: Editorial Océano.
19. Gan F. y Triginé J. (2006). **Manual de instrumentos de gestión de las personas en las organizaciones**. España: Editorial Díaz de Santos.
20. García, L. (2012). **Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa minera Entre Mares de Guatemala**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
21. Granados, E. (2008). **Administración Estratégica**. México: Pearson Educación.

22. Guzmán, M. (2007). **Gestión pública, evaluación de programas**. Santiago de Chile: Series CEPAL.
23. Hellriegel D. y Slocum J. (2011). **Comportamiento Organizacional**. (12^a. ed.). México: Editorial Cengage Learning.
24. Hernández, S. (2010). **Reclutamiento y selección de personal en los hoteles de cuatro Estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
25. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/682.4-A951d/682.4-A951d-CAPITULO%20I.pdf>. Historia de las ferreterías. (2005).
26. <http://www.elperiodico.com.gt/es/20041008/actualidad/8025/>
27. http://www.prensalibre.com/economia/Ferretexpo-reune-cien-empresas_0_1025897405.html
28. Ivancevich, J. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. (9^a. ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill, México.
29. James E, William M. Lindsay. (2008). **Administración y Control de la Calidad**. (7^a. ed.). México: Editorial Cengage Learning.
30. Jiménez, A. (2013). **La Importancia de la Gestión del Recurso Humano y de la Gestión del Conocimiento**. Artículo. [En red]. Disponible en: www.bbvacontuempresa.es
31. **Ley de bonificación anual para trabajadores de sector privado y público. Decreto 42-92**. Congreso de la República de Guatemala.

32. **Ley de creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores, decreto 1528** del Congreso de la Republica
33. **Ley de servicio civil. Decreto No. 18-98.** Congreso de la República de Guatemala.
34. Llaneza, F. (2007). **La ergonomía forense. Pruebas periciales en prevención de riesgos laborales.** (2ª. Ed.) España. Editorial Lex Nova.
35. Metzger, M, Donaire V. (2007). **Gerencia Estratégica de Mercadeo.** Learning Latinoamérica.
36. Mondy, R. y Noe, R. (2005). **Administración de Recursos Humanos.** (9ª. ed). Editorial Pearson Prentice-Hall.
37. Mondy, R, Noe, R. Dessler G, Robbins S. y Judge T. (2010). **Administración de Recursos Humanos.** México: Pearson Educación.
38. Montes M, y González P. (2006). **Selección de personal, la búsqueda del Candidato adecuado.** España: VIGO.
39. Porret, M. (2008). **Dirigir y gestionar personas en las organizaciones.** (3ª. ed). España: Editorial Esic.
40. Puchol, L. (2007). **Dirección y gestión de recursos humanos.** (7a.ed.). México: Díaz de Santos.
41. Quevedo, J. (2011). **Administración de los recursos humanos en una empresa corredora de seguros.** Tesis. Guatemala: Universidad Panamericana.
42. **Reglamento de aguinaldo para empleados público y privados. Decreto No. 1633.** Congreso de la República de Guatemala.

43. Rodríguez J. (2004). **El modelo de gestión de recursos humanos**. Barcelona: UOC.
44. Rodríguez. J. (2007). **Administración Moderna del Personal**. (7ª. ed.). México: Editorial Thomposon Editores, S.A. de C.V.
45. Rosenberg, R. (2006). **Administración de recursos humanos**. Editorial GZ.
46. Siliceo A. (2006). **Capacitación y desarrollo del personal**. (4ª. ed.). México: Editorial Limusa, S.A.
47. Stuart, L. y Letran, S. (2007). **Gestión del Recurso Humano Basada en Competencias Laborales**. (2ª. Ed.). 2ª. Parte. Guatemala: Imprecol.
48. Umaña, E. (2009). **Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano**. Costa Rica: EUNED.



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Sede Regional Jutiapa

“Entrevista dirigida a propietario de la empresa”

Objetivo: Conocer cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos dentro de la cadena ferretera de oriente ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

A continuación se presenta una serie de preguntas, las cuales se pide que responda con honestidad, ya que este ayudara a realizar un diagnóstico acertado de su empresa. Dicha información será manejada de forma confidencial ya que únicamente es para fines académicos.

1 ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?

De: 1a 10. _____. 11 a 20. _____. 21 a 30. _____. 31 a 40. _____.

41 50. _____. Más de 50. _____.

2 ¿Su empresa cuenta con un área de recursos humanos?

Sí _____. No _____. Por qué? _____.

3 ¿Realiza una gestión de recursos humanos?

Sí _____. No _____.Cuál es el propósito? _____.

Planeación del recurso humano

4 ¿Realizan una planeación de recursos humanos en la empresa?

Sí _____. No _____. Por qué razón? _____.

5. ¿Si se realiza una planeación de recursos humanos, quién es el encargado de llevarla a cabo?

Propietario _____. Administrador _____. Otros. _____.

6. ¿Existe alguna política de personal dentro de la empresa?

Sí _____. No _____. De qué tipo? _____.

7. ¿Realiza un análisis de puesto?

Sí_____. No_____. Por qué? _____.

8. ¿Cuáles son los requisitos que aplica?

Requisitos intelectuales._____. Requisitos físicos._____. Responsabilidad que adquiere._____. Condiciones de trabajo. _____.

9. ¿Elabora una descripción de puesto?

Sí_____. No_____. Por qué? _____.

10. ¿Qué aspectos toman en cuenta al momento de realizar la descripción de puestos?

Tareas._____. Deberes._____. Responsabilidades. _____. Otros._____.

11. ¿Realizan un pronóstico de necesidad de personal dentro de la empresa?

Sí_____. No_____. Por qué razón? _____.

Reclutamiento

12. ¿Sigue un proceso de reclutamiento?

Sí_____. No_____. Por qué razón? _____.

13. ¿Qué medio de reclutamiento realizan?

Interno_____. Externo_____. Mixto_____.

14. ¿Qué tipo de fuentes internas utiliza?

Anuncios internos_____. Recontratación_____. Planeación de sucesión_____. Otros_____.

15. ¿Conoce alguna de las ventajas y desventajas del reclutamiento interno?

Sí_____. No_____. Cuáles?_____.

16. ¿Qué tipo de fuentes externas utiliza?

Reclutamiento por internet_____. Anuncios. Agencias de empleo_____.

Reclutadores ejecutivos_____. Reclutamiento en universidades_____.

Recomendados_____. Otros_____.

17. ¿Conoce alguna de las ventajas y desventajas del reclutamiento externo?

Sí_____. No_____. Cuáles?_____.

Selección

18. ¿Llevan a cabo el proceso de selección?

Sí_____. No_____. Porque_____.

19. ¿Qué fases del proceso de selección de personal aplica?

Recepción de curriculum_____. Solicitud de empleo_____. Entrevista. _____.

Otros_____.

20. ¿Qué técnicas de selección utilizan?

Entrevista_____. Pruebas psicológicas_____. Pruebas de personalidad_____.

Técnicas de simulación_____. Otros_____.

Contratación

21. ¿Cuenta con un contrato de trabajo?

Sí_____. No_____. Por qué?_____.

22. ¿Qué tipo de contrato realiza?

Verbal._____. Escrito._____. Ambos._____.

Inducción

23. ¿Aplica un proceso de inducción?

Sí_____. No_____. Por qué?_____.

24. ¿Qué tipo de inducción lleva a cabo?

Empresa_____. Departamento_____. Puesto_____. Otro._____.

25. ¿Conoce algunos beneficios de la inducción?

Sí_____. No_____. Cuáles?_____.

26. ¿Qué tipo de recursos utiliza para la inducción.

Recurso humano. _____. Recurso económico. _____. Otros. _____.

Capacitación y desarrollo

27. ¿Realiza capacitación a los colaboradores?

Sí_____. No_____. En qué forma?_____.

28. ¿Sigues un programa de capacitación y desarrollo?

Sí_____. No_____. Por qué?, ¿Cuál es? _____.

29. ¿Sigues algún proceso de capacitación y desarrollo?

Si_____. No_____. Por qué?_____.

30. ¿Cada cuánto realiza la capacitación a sus colaboradores?

Diario_____. Semanal_____. Quincenal_____. Mensual_____.

Anual_____. Nunca_____.

31. ¿Sobre qué aspectos se capacita al colaborador?

Ventas. _____. Atención al cliente._____. Productos nuevos. _____.

Otros._____

Evaluación del desempeño

32. ¿Realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores?

Sí_____. No_____. Porque_____.

33. ¿Qué método utiliza para evaluar?

Escala de calificación. _____ Ensayos. _____ Sistema basado en resultados. _____
Centros de evaluación. _____ Otros _____.

34. ¿Con qué frecuencia realiza una evaluación de desempeño?

Diario _____ . Semanal _____ . Quincenal _____ . Mensual _____ . Anual _____ .
Nunca _____ .

35. ¿Cuál es el objetivo de realizar una evaluación?

Medición del potencial humano. _____ . Oportunidades de crecimiento. _____ .
Capacidad de competitividad y participación. _____ . Otros. _____ .

36. ¿Los colaboradores reciben retroalimentación después de haber realizado evaluación del desempeño?

Sí _____ . No _____ . Porque _____ .

Compensación

37. ¿Conoce la importancia de tener un sistema de compensaciones?

Sí _____ . No _____ . Cuál es? _____ .

38. ¿Qué tipo de compensación reciben sus colaboradores?

Económica. _____ No económica. _____ . Otros. _____

39. Tiene contemplado el pago de Igss e Irtra a sus colaboradores?

Sí. _____ . No. _____ . Porque? _____



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Sede Regional Jutiapa

“Cuestionario dirigido a los Colaboradores de la cadena Ferretera de Oriente”

Objetivo: Conocer cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos dentro de la cadena ferretera de oriente ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

A continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se pide que responda con honestidad, ya que este ayudara a realizar un diagnóstico acertado de su empresa. Dicha información será manejada de forma confidencial ya que únicamente es para fines académicos.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?

De: 1 a 6 meses._____. 7 a 12 meses._____. 13 a 24 meses._____.

Más de 24 meses._____.

2. ¿Conoce si en la empresa existe un área de recursos humanos?

Si_____. No._____. Porque._____.

3. ¿Qué tan importante cree que sea tener un área de recursos humanos?

Altamente importante: _____. Poco importante: _____. No es importante: _____.

Por qué razón? _____.

Planeación de recursos humanos

4. ¿Quién es el encargado de realizar la planeación de recursos humanos en la empresa?

Propietario_____. Administrador_____. No se realiza_____.

5. ¿Se le describió o especifico el puesto que iba a cubrir?

Si_____. No._____. Porque._____.

6. ¿De qué forma se le describieron las funciones o descripción del puesto?

Verbal._____. Escrito._____ _____. Ambas _____.

Reclutamiento

7. ¿De qué forma se enteró usted de la plaza vacante existente en la empresa?

Anuncios en la prensa._____. Anuncios en la radio._____. internet._____.

Recomendación._____. Otros (especifique)._____.

8. ¿Considera que es tomado en cuenta al momento que exista una plaza vacante dentro de la empresa?

Sí. _____ No. _____. Porque? _____.

Selección

9. ¿Cuáles fueron los pasos que siguió previo a ser al seleccionado para el puesto de trabajo?

Entrega del currículum._____. Solicitud de empleo. _____. Entrevista._____.

Verificación de referencia. _____. Otros (especifique)._____.

10. ¿Al momento de seleccionarlo, se utilizó alguna técnica de selección?

Si_____. No._____. Porque._____.

11. ¿Qué tipo de técnica?

Entrevista._____. Prueba Psicológica. _____. Pruebas de personalidad. _____.

Otra (especifique). _____.

12. ¿Quién fue la persona encargada de realizar la entrevista de trabajo?

Propietario: _____. Administrador: _____. Colaborador: _____. Otro: _____.

Contratación

13. ¿Cuál es la forma de contratación dentro de la empresa?

Verbal._____. Escrito._____. Ambas _____.

14. ¿Qué tipo de contrato le otorgó la empresa?

Por tiempo indefinido: _____. Por obra terminada: _____. A plazo fijo: _____.

Inducción

15. ¿Recibió usted inducción al ingresar a la empresa?

Si: _____. No: _____

16. ¿Fue presentado con sus compañeros al momento de ingresar a la empresa?

Si _____. No. _____. Porque. _____.

17. ¿Qué información se le proporciona cuando ingresó a la empresa?

Historia de la empresa _____. Objetivos _____. Funciones. _____.

Prestaciones _____. Otros _____.

18. ¿Qué medios utilizaron para brindarle esta información?

Charlas individuales _____. Lectura de documentos _____. Exhibición de videos _____. Otros _____.

19. ¿Quién fue la persona encargada de brindarle la inducción?

Propietario: _____. Administrador: _____. Colaborador: _____. Otro: _____.

Capacitación y Desarrollo

20. ¿Recibe algún tipo de capacitación?

Si _____. No. _____. Porque. _____.

21. ¿Hace cuánto fue su última capacitación?

Una Semana. _____. Un Mes. _____. Un Año. _____. Más de 1 año _____. Nunca. _____.

22. ¿Quién se encargó de realizar la capacitación?

Propietario _____. Administrador _____. Algún empleado _____.
Otros _____. No se realiza _____.

23. ¿Sobre qué aspecto ha sido capacitado?

Atención al cliente _____. Ventas _____. Trabajo en equipo _____. Otro _____.

24. ¿Cree usted que la empresa cuente con un programa de desarrollo?

Sí. _____. No. _____. Porque? _____.

Evaluación del desempeño

25. ¿Realizan evaluaciones del desempeño?

Si _____. No. _____. Porque? _____.

26. ¿Hace cuánto fue la última vez que evaluaron su desempeño?

Una Semana. _____. Un Mes. _____. Un Año. _____. Más de 1 año _____. Nunca. _____.

27. ¿De qué forma los evalúan?

Escala de calificación. _____. Ensayos. _____. Sistema basado en resultados. _____.

Centros de evaluación. _____ Otros _____.

28. ¿Sobre qué aspectos se evalúa su desempeño?

Información de la empresa: _____. Metas alcanzadas: _____. Otro (especifique) _____.

29. ¿Recibe algún tipo de retroalimentación?

Sí. _____. No. _____. Porque? _____.

30. ¿En qué le ayuda la retroalimentación a su trabajo?

Mejor informado. _____. Mejor desempeño. _____. Corregir errores. _____. Otros. _____.

Compensación

31. ¿Qué tipo de compensación?

Si _____. No. _____. Porque. _____.

32. ¿Cada cuánto tiempo otorgan incrementos salariales?

Anualmente: _____. Cada 3 años: _____. Cada 5 años: _____. No se realizan: _____.

33. ¿Considera que su salario es el adecuado?

Sí. _____. No. _____. Porque? _____.

34. ¿Recibe las prestaciones de ley?

Sí. _____. No. _____. Porque? _____.

35. ¿Está inscrito en el IGSS e IRTRA?

Sí. _____. No. _____. Porque? _____.



“Manual de Descripción de Puestos y Funciones en la Cadena Ferretera de Oriente S.A”



Índice

Introducción	2
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Historia de la empresa	4
Misión	5
Visión	5
Organigrama	6
Descripciones de puestos	7 – 18

Introducción

Ante la carencia de un instrumento escrito que determine las diferentes labores de los colaboradores de la empresa, se propone el desarrollo de un manual de puestos y funciones.

La creación del manual de puestos y funciones responde a la necesidad de la empresa de organizar eficazmente los trabajos de los colaboradores. Es preciso identificar lo que el trabajador hace, como lo hace y las aptitudes requeridas para hacerlo. Todo ello con el propósito que tanto el propietario como el administrador posean información detallada de cada uno de los puestos, funciones, conocimientos y habilidades que las personas deben poseer para poder optar a una plaza y laborar en la Cadena Ferretera de Oriente S.A.

Objetivo General

Elaborar un manual de descripción de puestos y funciones, el cual les brinde información acerca de todas las tareas que realizan, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo que el puesto requiere.

Objetivos específicos

- Servir como base para la selección de futuros postulantes a ocupar los cargos descritos, pues se tiene la información precisa de los requisitos que debe poseer el candidato y las tareas a cumplir.
- Establecer el manual como un referente de las tareas a cumplir, en caso de ausencia de los ocupantes, esto para no alterar el funcionamiento normal de la empresa.
- Ser una guía para los encargados de sucursal en el trabajo, para con su personal a cargo, reduciendo al mínimo los malos entendidos entre ellos respecto a los requerimientos del cargo.

Historia de la empresa

La cadena Ferretera de Oriente S. A. esta dio inicio como una idea de un empresario emprendedor, surgió en el año de 1986, con la venta de productos para la construcción según. Posteriormente se formalizó la empresa, creando así la ferretería "Del sur" ubicada en la colonia Justo en zona 21, contaba con tan solo 3 empleados. Con el paso del tiempo esta fue cerrada y nuevamente abierta con el nombre de Comercial Ferretera de Oriente, S.A. y así ha ido creciendo la empresa, llegando a tener dos ubicadas en la ciudad capital, (Oriente Central, ubicada en la calzada Justo Rufino Barrios 3-51 zona 21 y Pínula, ubicada en la 8va avenida 4-56 zona 3 San José Pínula), con el paso del tiempo fueron aperturadas nuevas sucursales, específicamente 3 en el departamento de Jutiapa, la primera fue dentro del municipio de Quesada (Pepemilla, ubicada en la calle principal, entrada al municipio de Quesada), con el crecimiento del departamento, se creó la primera dentro del municipio de Jutiapa (Cuna del sol en la 4ta calle 4ta avenida De la zona 3 Jutiapa) y esta dio paso a una segunda dentro de este municipio (Ferretería de Oriente ubicada en la carretera interamericana Jutiapa), convirtiéndose así en una cadena Ferretera, con aproximadamente 36 empleados en general. Con el paso del tiempo y el crecimiento de la empresa, el problema que existe hoy en día como a varias de las pequeñas y medianas empresas dentro de nuestro país, es que carecen de la importancia de lo que es realizar una adecuada administración recursos humanos, y así contar con el capital humano adecuado que ayude a cumplir con los objetivos propuestos.

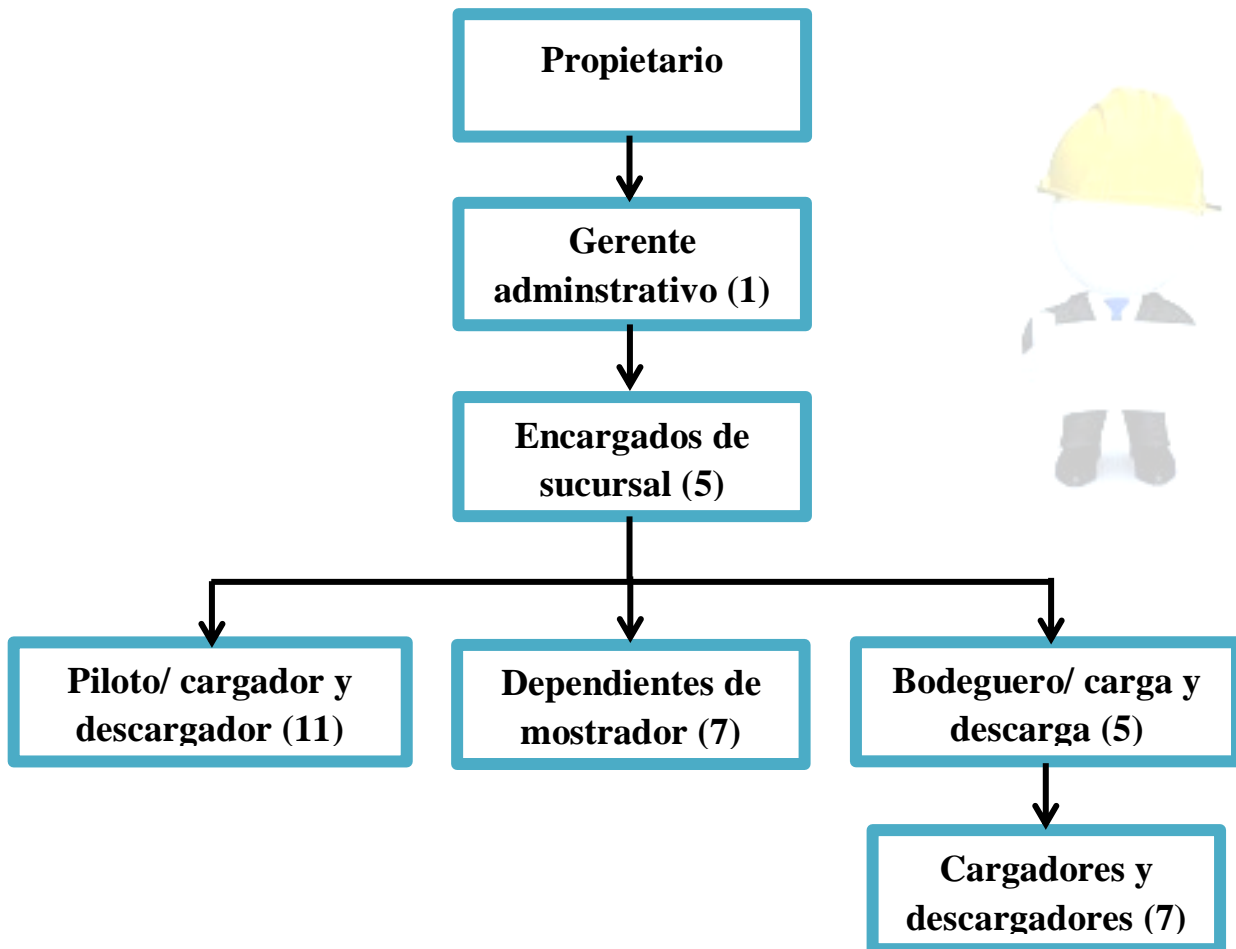
Misión

Comprometidos con la distribución y comercialización de materiales de construcción y ferretería en general, ofreciendo productos y servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, por lo cual contamos con personal apto para desarrollar cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de empresa.

Visión

Ser una empresa de prestigio y de confiabilidad para nuestros clientes y proveedores, tanto en materiales de construcción y ferretería en general, cubriendo ciertas zonas y municipios dentro de la Ciudad Capital y con sucursales en el Departamento de Jutiapa.

Organigrama





CADENA FERRETERA DE “ORIENTE” S.A.

Fecha de elaboración: 25/05/2014

A) Datos generales

Nombre del puesto	Gerente Administrativo
No. de plazas	1
Jefe inmediato	Propietario
Subordinados	Encargados de sucursales, dependientes del mostrador, piloto/ cargador y descargador, Bodeguero/ carga y descarga, cargadores/descargadores.

B) Funciones a desarrollar

Función general	Planificar, dirigir y controlar todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none">- Llevar control de las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la empresa.- Ejercer supervisión a las diferentes sucursales tanto en la ciudad Capital como en el departamento de Jutiapa.- Encargado de la negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.- Responsable de todos los temas administrativos, recursos humanos, nóminas, prestaciones, etc.
Responsabilidad	La toma de decisiones para el cumplimiento correcto de los objetivos que se plantean dentro de la empresa, así como el manejo en la asignación de los recursos, financieros, humanos y materiales.

C) Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Es la persona encargada de la dirección o coordinación del área administrativa y contable de la empresa, esto a través de la elaboración de documentación que ayuda en las cuentas de la empresa.

Título

Título de Licenciado en Administración de Empresas y/o cierre de pensum.

Conocimiento

- Un año mínimo de experiencia en el cargo de administración y, conocimientos previos a la naturaleza de la empresa (en cuanto a manejo de materiales de construcción)
- Dominio de los programas de Word, Excel y Power Point
- Conocimiento y manejo de páginas virtuales relacionadas con la gestión, cálculos y pagos de impuestos.

Habilidades

- Capacidad de toma de decisiones
- Comunicación verbal y escrita
- Habilidad numéricas
- Ser objetivo
- Honesto
- Actitud de líder
- Iniciativa propia

Elaborado por:

Jeferson Rodolfo Escobar Contreras

Autorizado por:

Fecha:

Noviembre 2014



CADENA FERRETERA DE “ORIENTE” S.A.

Fecha de elaboración: 25/05/2014

A) Datos generales

Nombre del puesto	Encargado de sucursal
No. de plazas	5
Jefe inmediato	Gerente administrativo
Subordinados	Dependientes del mostrador, piloto/cargador descargador, Bodeguero/ carga y descarga, cargadores/descargadores.

B) Funciones a desarrollar

Función General	Planear, dirigir y controlar las actividades específicas de que se desarrollan en cada sucursal.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none">- Planificar y organizar actividades de la sucursal.- Llevar un control escrito de los movimientos del inventario de productos.- Supervisar y vigilar el rendimiento del personal.- Garantizar que se mantienen las existencias físicas de mercancía, y que el mantenimiento de las existencias se lleva a cabo de forma eficiente dentro de la sucursal.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">- Formular políticas y procedimientos de funcionamiento para la sucursal- Preparar presupuestos y;- Aprobar gastos de presupuesto, de acuerdo con las directrices de la empresa.

C) Descripción del puesto

Naturaleza del puesto

Puesto administrativo encargado de atender temas relacionados con la administración, atención al cliente y el buen funcionamiento de la tienda.

Título

- Técnico universitario en administración de empresas

Conocimiento

- Un año mínimo de experiencia en el manejo de personal y actividades administrativas.
- Conocimiento previo de la naturaleza de la empresa.
- Experiencia en el manejo de programas de office
- Manejo adecuado de actividades administrativas y de personal

Habilidades

- Proactivo
- Comunicación verbal y escrita
- Habilidad numéricas
- Responsable
- Honesto
- Líder
- Sincero.

Elaborado por:

Jeferson Rodolfo Escobar Contreras

Autorizado por:

Fecha:

Noviembre 2014



CADENA FERRETERA DE “ORIENTE” S.A.

Fecha de elaboración: 25/05/2014

A) Datos generales

Nombre del puesto	Dependiente de mostrador
No. de plazas	7
Jefe inmediato	Encargado de sucursal
Subordinados	Ninguno

B) Funciones a desarrollar

Función general	Atención, asesoría y servicio a los clientes en los diversos productos que llega a adquirir.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none">- Orienta a los clientes sobre los productos más adecuados para el tipo de trabajo que quiere realizar.- Informar sobre el tipo de herramientas y sus complementos (tamaños, características, utilidades). Y si es necesario hacer demostraciones físicas sobre su uso.- Facturar el pedido y hacer el cobro respectivo.- Encargado de trasladar el pedido al bodeguero/carga y descarga para hacer efectiva la entrega del pedido.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">- Atención al cliente- información- venta- reposición de mercancías

C) Descripción del puesto

Naturaleza del puesto Brindar atención y servicios a los clientes que visitan la empresa, así como la orientación y asesoramiento.

Título - Graduado de nivel diversificado.

Conocimiento - Un año mínimo de experiencia en el cargo.
- Conocimientos en computación, ventas y atención al cliente.

Habilidades - Comunicación verbal
- Habilidad en ventas
- Amable
- Respetuoso
- Responsable
- Honesto
- Con iniciativa

Elaborado por:

Jeferson Rodolfo Escobar Contreras

Autorizado por:

Fecha:

Noviembre 2014



CADENA FERRETERA DE “ORIENTE” S.A.

Fecha de elaboración: 25/05/2014

A) Datos generales

Nombre del puesto	Piloto/ Cargador y descargador
No. de plazas	11
Jefe inmediato	Encargado de sucursal
Subordinados	Ninguno

B) Funciones a desarrollar

Función General	Cargar y descargar, conducir el vehículo que transporta mercancía hasta el punto de recepción.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none">- Cargar y descargar el producto desde bodega de carga hasta el sitio donde se debe entregar en buenas condiciones.- Mantener en buenas condiciones el vehículo.
Responsabilidad	Cuidar y manejar adecuadamente los productos que transportan hacia el lugar de entrega.

C) Descripción del puesto

Naturaleza del puesto	Conducir y descargar el producto, desde bodega hasta el punto de entrega de este. Habilidad y responsabilidad al conducir. Licencia de conducir tipo “A”
------------------------------	--

Título - Graduado de nivel diversificado.

Conocimiento - Un año mínimo de experiencia en el cargo

Habilidades

- Respetuoso
- Responsable
- Organizado
- Honesto.
- Atento.
- Trabajo en equipo.
- Fuerza física

Elaborado por:

Jeferson Rodolfo Escobar Contreras

Autorizado por:

Fecha:

Noviembre 2014



CADENA FERRETERA DE “ORIENTE” S.A.

Fecha de elaboración: 25/05/2014

A) Datos generales

Nombre del puesto	Bodeguero/ Carga y descarga
No. de plazas	5
Jefe inmediato	Encargado de sucursal
Subordinados	Cardadores y descargadores

B) Funciones a desarrollar

Función general	Recibir el pedido solicitado por parte del cliente, del dependiente de mostrador
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none">- Control de ingreso y egreso de materiales- Manejo de existencia de inventario.- Guiar y apoyar en la labor de carga y descarga de los productos.
Responsabilidad	Verificar y controlar que los materiales sean los que el cliente solicito en el pedido respectivo.

C) Descripción del puesto

Naturaleza del puesto	Coordinar materiales que se encuentran en bodega, así como llevar control de la entrada y salida de los productos.
------------------------------	--

Título	- Estudios de nivel básico.
---------------	-----------------------------

Conocimiento - Un año mínimo de experiencia en el cargo.

Habilidades

- Organizado
- Honesto
- Trabajo en equipo
- Activo
- Fuerza física

Elaborado por:

Jeferson Rodolfo Escobar Contreras

Autorizado por:

Fecha:

Noviembre 2014



CADENA FERRETERA DE “ORIENTE” S.A.

Fecha de elaboración: 25/05/2014

A) Datos generales

Nombre del puesto	Cargadores y descargadores
No. de plazas	7
Jefe inmediato	Bodeguero/ Cargador y descador
Subordinados	Ninguno

B) Funciones a desarrollar

Función general	Carga y descarga los productos que ingresan y salen de las bodegas.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir con los lineamientos para carga y descarga, con el propósito de mantener los productos en optimo estado - Colocar el producto en bodega de acuerdo a cada una de las especificaciones de los productos
Responsabilidad	Entrega de mercaderías tanto a piloto/ cargador y descargador como a los clientes que llegan a recoger los productos a bodega, de acuerdo con el pedido solicitado y en las condiciones esperadas por el mismo.

C) Descripción del puesto

Naturaleza del puesto	Facilitar el producto a la persona que solicito el pedido respectivo.
------------------------------	---

Título	- Estudios de nivel primario o básico
---------------	---------------------------------------

Conocimiento Conocimiento previo en el manejo de materiales de construcción.

- Habilidades**
- Organizado
 - Trabajo en equipo
 - Activo
 - Fuerza física

Elaborado por:

Jeferson Rodolfo Escobar Contreras

Autorizado por:

Fecha:

Noviembre 2014
