

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

**"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PAPEL  
HIGIÉNICO, UBICADA EN RIO HONDO ZACAPA".**

**TESIS DE GRADO**

**WENDY FABIOLA CAMPOS ARTAVIA**  
CARNET 23994-07

ZACAPA, FEBRERO DE 2016  
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

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

**"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PAPEL  
HIGIÉNICO, UBICADA EN RIO HONDO ZACAPA".**

**TESIS DE GRADO**

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

**POR  
WENDY FABIOLA CAMPOS ARTAVIA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

**ZACAPA, FEBRERO DE 2016**  
**CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA**

## **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: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
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. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN  
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. ANA GABRIELA CASTAÑEDA GUZMAN DE PAIZ

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. OMAR ALEXANDER ALDANA PORTILLO  
LICDA. ANA MARCELA APARICIO CHACON  
LICDA. SONIA FRINE PAZ IBARRA

Zacapa, 23 de mayo de 2014

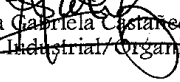
Señores  
Miembros del Consejo  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Rafael Landívar

Estimados Miembros:

Con un cordial saludo me permito dirigirme a ustedes para manifestarles que he revisado el informe final de tesis de la estudiante **Wendy Fabiola Campos Artavia**, No. de Carné: **23994-07** de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, cuyo título es **ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PAPEL HIGIÉNICO, UBICADA EN RÍO HONDO, ZACAPA** y el cual considero llena los requisitos establecidos por esta Facultad y el Departamento de Administración de Empresas, para los trabajos de investigación de los estudiantes de la carrera antes mencionada.

En tal virtud, solicito se proceda a nombrar la terna revisora de dicho informe y se pueda dar la aprobación final del mismo, de manera que la estudiante Campos Artavia pueda iniciar los trámites de graduación correspondientes para optar a la titulación de Licenciada.

Esperando una resolución favorable,

  
Lcda. Ana Gabriela Castañeda Guzmán de Paiz  
Psicóloga Industrial/Organizacional  
Asesora

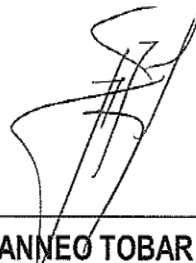
### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante WENDY FABIOLA CAMPOS ARTAVIA, Carnet 23994-07 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 0151-2015 de fecha 27 de marzo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PAPEL HIGIÉNICO, UBICADA EN RIO HONDO ZACAPA".**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de noviembre del año 2015.



---

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

## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por ser la fuente de sabiduría y coraje en los momentos más difíciles de mi vida, y este es una prueba de ello, pues me ha permitido culminar una etapa importante.
- A MIS PADRES:** Alvaro por ser siempre un padre ejemplar, paciente y trabajador quien me ha enseñado el buen camino y la perseverancia a pesar de las adversidades. Karina mi madre quien me ha apoyado toda mi vida con amor y dedicación sin esperar nada a cambio. Les honro con este éxito todos sus esfuerzos y sacrificios.
- A MI ESPOSO:** Mario mi amigo y compañero en los momentos de desvelos, flaquezas, alegrías y victorias, gracias mi viejo por darme amor y mucha paciencia, te amo a ti y nuestros bebes Chati y Fili. Este triunfo es tuyo también.
- A MIS HERMANOS:** Jonathan, Lily y Alvarito por ser uno de los pilares fundamentales en mi vida, les comparto este triunfo con mucho amor y que sea un ejemplo para ustedes y los pueda inspirar a ser mejores.
- A MI ASESORA:** Gaby Castañeda una guía y apoyo en todo mi camino, mil gracias por dedicarme su tiempo y transmitirme su conocimiento con paciencia y sabiduría, más que mi asesora mi amiga a quien le estaré eternamente agradecida.
- A MI ABUELO:** Papa Meme, quien me motivaba a salir adelante y ser ejemplo para mis hermanos. Aunque ya no estés con nosotros este logro es también gracias a ti. Te mando un gran beso al cielo.

**A MI FAMILIA:** Tíos, tias, primas y primos por ser una parte importante en vida, estar en los momentos buenos y malos, darme sus consejos y sobre todo amor.

**A MIS COMPAÑEROS:** Por brindarme su amistad durante tantos años, fuimos cómplices de muchas aventuras, los quiero chicos y aunque nuestros caminos estén separados esos años de estudio serán memorables. Mildred, Luis, Kim, Ericka, Andrea, Lore, Jorgito, Maria Jose, Diana, Wale.

**A MI AMIGA:** Delmy, por darme la oportunidad de ser una compañera y amiga, en todo este proceso. Siempre estar dispuesta y atenta a darme su tiempo.

**A MIS AMIGAS:** Tere, Rosa, Lucy, Karla y Lis, porque a pesar del tiempo y la distancia, siempre permanece nuestra amistad, la que no puede ser sustituida por ninguna otra.

**A LA UNIVERSIDAD:** Por ser mi campo de aprendizaje y formación con valores para ser una profesional con excelencia.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>I. MARCO REFERENCIAL</b>	3
1.1 Marco contextual	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Situación actual	6
1.2 Marco teórico	19
1.2.1 Administración	19
1.2.2 Recursos	20
1.2.3 Recursos humanos	20
1.2.4 Administración del recurso humano	21
1.2.5 Proceso de administración de recurso humano	24
1.2.6 Planeación del recurso humano	24
1.2.7 Reclutamiento	30
1.2.8 Selección	32
1.2.9 Contratación	40
1.2.10 Inducción	43
1.2.11 Capacitación y desarrollo	46
1.2.12 Evaluación del desempeño	53
1.2.13 Compensación	57
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	61
2.1 Objetivos	
2.1.1 Objetivo general	62
2.1.2 Objetivos específicos	62
2.2 Elemento de estudio	63
a) Administración del recurso humano	63
Definición conceptual	63
Definición operacional	63
b) Indicadores	63



2.3 Alcances y limitaciones	64
2.4 Aporte	64
<b>III. MÉTODO</b>	<b>65</b>
3.1 Sujetos	65
3.2 Población y muestra	66
3.3 Instrumentos	66
3.4 Procedimiento	67
3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	67
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>70</b>
4.1 Respuestas de guía de entrevista gerente general y jefe de recursos humanos	70
4.2 Respuesta de cuestionario de jefes de departamento y colaboradores	85
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>107</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>116</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>118</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>126</b>
Anexo 1 Entrevista para gerente general	127
Anexo 2 Cuestionario para jefes de departamento	131
Anexo 3 Cuestionario para colaboradores	137

## **RESUMEN**

El proceso de administración del recurso humano es uno de los pilares fundamentales dentro de una empresa, pues planea y ejecuta actividades importantes como captar al personal que posea características específicas para desempeñar todas las funciones y obligaciones que requiere un puesto de trabajo, mantener y desarrollar al personal existente para el buen funcionamiento de la empresa, al mismo tiempo que se encarga de contribuir con la estabilidad y longevidad de la empresa dentro del mercado.

Para esto se realizó una investigación tipo descriptiva, con el objetivo planteado de determinar cómo se administra el recurso humano en una empresa productora de papel higiénico ubicada en Río Hondo, Zacapa. Aplicando una guía de entrevista al gerente general y jefe de recursos humanos, un cuestionario a los jefes de departamento y colaboradores.

Los resultados del trabajo de campo permitieron evidenciar que el proceso de administración del recurso humano se ejecuta parcialmente, y en algunos procesos de manera informal, como planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensación.

## INTRODUCCIÓN

La administración como ciencia, evoluciona constantemente. La búsqueda de calidad en las empresas es uno de los objetivos primordiales. En una época en la cual la humanidad está inmersa en temas como la globalización, la mejora continua y la competitividad, las compañías deben estar conscientes que es necesario tomar en cuenta las medidas para resguardar y cuidar el manejo de los recursos con los que cuenta, tanto materiales, económicos y humanos.

El elemento fundamental de todas las empresas son las personas, debido a que es en estas donde se encuentran habilidades, conocimientos y potencialidades que hacen a una organización exitosa; una administración que no se preocupa por el recurso humano está propensa a que sus trabajadores se sientan insatisfechos y por lo tanto disminuya su rendimiento.

La administración del recurso humano proporciona a cada persona las aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y cumplimiento de las metas establecidas, el departamento de recursos humanos lo logra a través de la correcta aplicación de técnicas básicas, que se encargan de crear un ambiente seguro y trato justo para los todos los empleados de la organización.

En el ambiente laboral general de Guatemala, específicamente en el departamento de Zacapa, las prácticas formales como planeación del recurso humano, reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y compensación suelen ocurrir únicamente en grandes y medianas empresas, sin embargo algunas no prestan la importancia necesaria a la correcta aplicación del proceso, por lo que los encargados de este se conforman muchas veces con utilizar métodos empíricos y poco éticos.

Inclusive los mismos empleados no exigen, no conocen o no les interesa la aplicación de los procesos, pues muchos de ellos consideran que la administración del recurso humano y sus procedimientos sirven únicamente a la empresa para beneficios económicos, y no necesariamente que persiga un interés real para su propio bienestar. Por otra parte algunas de las medidas correctivas y preventivas les resultan poco prácticas, por lo que terminan desistiendo de aplicarlas.

El objetivo general de esta investigación es determinar cómo se administra el recurso humano en una empresa productora de papel higiénico, ubicada en Río Hondo, Zacapa, con la finalidad de evaluar las condiciones en las que se desarrollan, esto se logró a través de una investigación tipo descriptiva.

La metodología empleada consiste en una guía de entrevista de 30 preguntas abiertas, dirigidas al gerente general y al jefe del departamento de recursos humanos; dos cuestionario de 39 preguntas, el primero aplicado a 20 jefes de departamento y el segundo a 127 colaboradores de selección aleatoria elegidos por interés de la investigadora.

La investigación busca ser relevante y de importancia para la empresa pues dio a conocer las malas prácticas actuales, permitiendo recomendar mejoras que se deben aplicar al proceso de administración del recurso humano, para que a través de las acciones adecuadas y la forma correcta de utilizarlas, busquen la excelencia y satisfacción en el personal que se convertirá en el éxito de la empresa y su longevidad en el mercado guatemalteco.

## I. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Marco contextual

#### 1.1.1 Antecedentes

Para realizar esta investigación se consultaron trabajos de tesis relacionadas con el tema de estudio; a continuación se incluyen algunos:

Ávila (2008) investigó sobre administración de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa de la cabecera departamental de Jutiapa, presentó como objetivo determinar cuáles son los elementos técnicos de la administración de recursos humanos utilizados por la pequeña y mediana empresa. Los sujetos de estudio fueron los gerentes y colaboradores de las empresas, determinando una muestra de 210 empresas y 354 empleados. Concluyó que la planeación de recurso humano no se lleva técnicamente, un número significativo de empresas no tiene de manera escrita las funciones y atribuciones de cada puesto y el reclutamiento no se aplica apropiadamente. La selección se realiza en pasos muy breves. La inducción se realiza de manera verbal. Las capacitaciones se enfocan en cuestiones técnicas. Las evaluaciones del desempeño son a través de observación y de forma verbal. Por lo anterior recomienda que se implemente un manual de puestos, fortalecer el reclutamiento con técnicas apropiadas. Seleccionar con entrevistas, verificación de referencias y pruebas de aptitud. Desarrollar un contrato con garantías legales. Implementar un manual de bienvenida. Desarrollar un plan de capacitación. Utilizar un instrumento de evaluación de desempeño.

Alay (2010) elaboró su estudio sobre la administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango, el objetivo general fue determinar cómo se administra los recursos humanos en las cooperativas de ahorro y crédito en la cabecera departamental de Huehuetenango. La autora eligió como sujetos de estudio cinco cooperativas de ahorro y crédito, considerándolas como “a,b,c,d y e”. Por medio de un censo aplicado al universo total de cooperativas, el cual está compuesto por 79 colaboradores y 5 encargados de la gestión del recurso humano. Concluyó que las prácticas de la administración de los recursos humanos poseen deficiencias en el proceso, sin embargo pueden ser retos que deben solventar para responder a las exigencias actuales en cuanto a la gestión del recurso humano. Por

lo que recomienda implementar un modelo de gestión por competencias, crear y expandir un programa para tener base de datos, reclutar y seleccionar con criterios fundamentados en filosofía y políticas de las cooperativas, inducir de manera social al empleado, capacitar en base a indicadores que presenten deficiencias y crear un sistema de compensación basado en competencias.

Jo (2010) realizó un estudio titulado gestión de recursos humanos en las ferreterías del municipio de El Progreso, Jutiapa; fijó como objetivo determinar cómo se aplica la gestión de recursos humanos en las ferreterías ubicadas en el municipio de El Progreso, Jutiapa. Se tomó en cuenta a gerentes y colaboradores como sujetos de estudio, la muestra fue aplicada a 5 ferreterías por su tamaño y clasificación, de 40 empleados. La autora concluye que las ferreterías, desconocen los factores de la administración de recurso humano, de lo anterior demostraron carecer de habilidades para dirigir sus empresas, no saben establecer su posición actual y todos los esfuerzos en tratar de resolver los problemas que se presentan. A lo anterior recomienda que las ferreterías deban tener conocimientos en la gestión de recursos humanos. Se deben adquirir conocimientos básicos como; implementar planes y manuales para la correcta organización, y mejorar el sistema de reclutamiento de personal con la finalidad de desarrollar una buena administración.

López (2010) elaboró su tesis titulada administración del recurso humano basada en competencias laborales en los establecimientos privados de enseñanza media del municipio de Jutiapa, trazándose como objetivo determinar los elementos que se aplican en la administración del recurso humano basada en competencias laborales, en los establecimientos privados de enseñanza media de la cabecera departamental de Jutiapa. Los sujetos de estudio fueron 15 directores y 207 catedráticos. La autora concluyó que los establecimientos no realizan una planeación del recurso humano, las descripciones y especificaciones de los puestos, describen conocimientos y habilidades específicas para las personas que optan a los puestos, la selección se realiza de manera informal; la contratación es de forma verbal, la mayoría de establecimientos no proporcionan ningún programa de inducción y en su mayoría no practican la capacitación. Por lo que recomienda que los directores de los establecimientos, efectúen una planificación del recurso humano, detallar las tareas y responsabilidades de cada puesto, desarrollar un proceso de reclutamiento por competencias y la selección cuente con un proceso definido y establecido; se

deben contar con contratos establecidos por la ley laboral, que cuenten con un programa de inducción. Desarrollar un programa de capacitación y ejecutar de manera adecuada la evaluación del desempeño.

Sosa (2014) elaboró su trabajo de tesis administración de recursos humanos en los pequeños restaurantes del casco urbano del municipio de Zacapa, trazándose como objetivo determinar cómo se realiza la administración de recursos humanos en los pequeños restaurantes del casco urbano del municipio de Zacapa. En donde sus sujetos de estudio fueron 2 propietarios y 40 empleados. Obteniendo como resultado que los restaurantes llevan a cabo de manera informal la administración de recursos humanos, no cuentan con planes para la provisión y demanda de colaboradores, no analizan y diseñan sus puestos, el procesos de reclutamiento y selección se realiza de manera informal, cuentan con contratos indefinidos de trabajo, el proceso de inducción es también aplicado de manera informal, no aplican programas de capacitación y la evaluación del desempeño se ejecuta de forma empírica, las compensaciones percibidas son las establecidas por la ley. A lo que el autor recomienda que en base a la propuesta del mismo se deba efectuar planes para la provisión y demanda, reclutar en medios de comunicación y banco de datos; aplicar programas de inducción y capacitación, y compensar a los colaboradores según la propuesta realizada.

Por último Andino (2010) investigó en su tesis sobre el recurso humano en las grandes industrias del municipio de Quetzaltenango, fijándose como objetivo determinar la eficiencia de los recursos humanos en la gran industria del municipio de Quetzaltenango. Los sujetos fueron 14 gerentes, representando cada uno a diferentes industrias del medio, tomándose con estos todo el universo existente. Las conclusiones de la investigación fueron el mejorar su rendimiento laboral, las industrias no han asumido por completo su rol en la resolución de conflictos dentro de la empresa. No se realizan actividades de convivencia entre los trabajadores de la empresa. Tampoco se atienden en su totalidad los requerimientos del personal. No todas las empresas cuentan con manuales de procedimientos de introducción y entrenamiento del personal. Las capacitaciones se realizan a medida que cambien algunos procedimientos. Recomienda que el departamento de recursos humanos mejore su desempeño, que exista una mejor convivencia del personal creando actividades donde participe todo el personal. Que se den a conocer los manuales

en la empresa. Que se atiendan los requerimientos del personal y por último que exista una constante capacitación del personal.

En las investigaciones citadas se concluye que ha existido interés en estudiar y conocer la manera en que es aplicada la administración del recurso humano en las empresas, teniendo como beneficio generar planes y propuestas para la aplicación de estos procesos; siendo uno de ellos la empresa productora de papel higiénico ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa.

### **1.1.2 Situación actual**

A continuación se incluyen datos sobre el municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, lugar donde se encuentra el sujeto de estudio.

#### **a) Municipio de Río Hondo**

Se cree que fueron los Toltecas quienes a través del lago de Izabal siguieron el curso del Río Motagua, y se asentaron en la región que hoy forma los departamentos de Izabal, Zacapa y Chiquimula.

En el año 1737 ya se hablaba de la existencia del Valle de Río Hondo y Candelaria; que estaba bajo la autoridad del Gobierno Supremo de Estado, cuyo corregimiento se encontraba en la cabecera de Chiquimula.

En la Constitución Política del Estado de Guatemala, decretada por su Asamblea Constituyente el 11 de octubre 1825, se hace mención de Río Hondo como resultado de la división política del Estado de Guatemala, perteneciente al circuito de Zacapa. Se desconoce por ahora la fecha en que se fundó esta comunidad, pero se sabe que el primer nombre de su cabecera era “Candelaria de Río Hondo”.

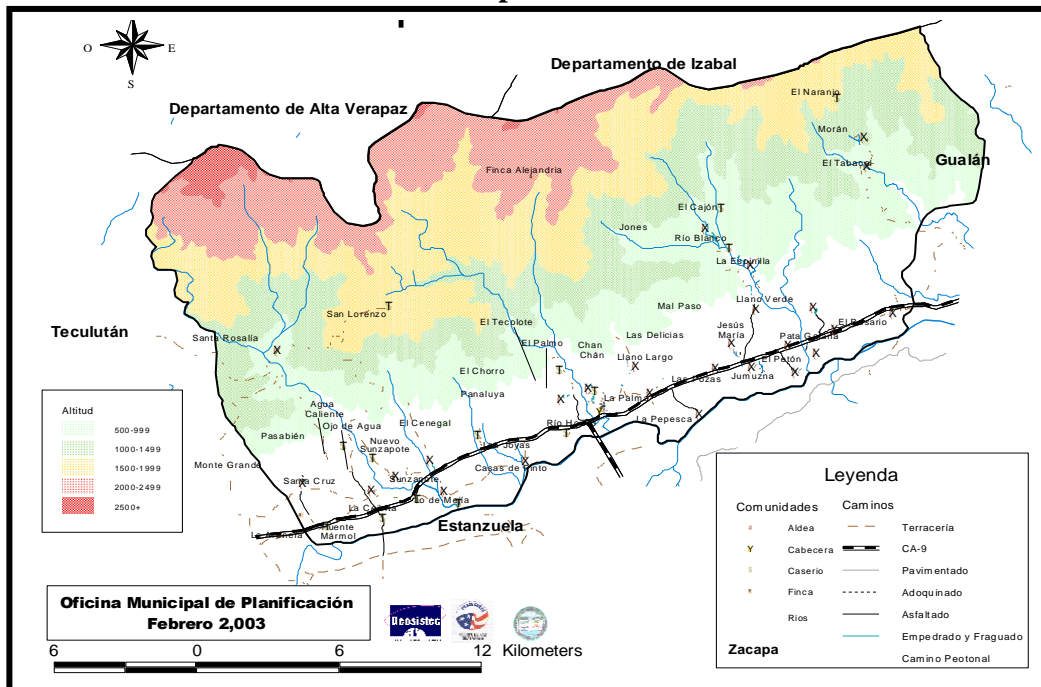
Limita al norte con el municipio del Estor, (Izabal); y al Este con Gualán y Zacapa, (Zacapa); al Sur con Zacapa y Estanzuela, (Zacapa); al Oeste con Teculután, (Zacapa). Posee una extensión territorial de 422 km<sup>2</sup>, altitud de 184.91 metros sobre el nivel del mar. El municipio de Río



Hondo cuenta con 10 parajes, 5 labores, 10 fincas, 26 aldeas y 13 caseríos poblados, 1 hacienda, 3 colonias, 2 lotificaciones.

Según el INE (2013) la proyección de población del municipio de Río Hondo al año 2013, es de 19,255 habitantes. A continuación se presenta un croquis del municipio:

**Figura 1**  
**Municipio de Río Hondo**



Fuente: Oficina municipal de planificación, Río Hondo, (2006)

**b) Papel higiénico**

Para López (2011) el papel higiénico o rollo higiénico es un tipo de papel fino que se usa para la limpieza anal y genital tras el acto de la defecación o la micción. Puede estar perfumado o no. Su formato más común es el del rollo de papel, pero también es posible encontrarlo en paquetes. Suele venderse en mini-tiendas, abarroterías, mercados, supermercados y farmacias en distintas presentaciones.

### **c) Historia del papel higiénico**

Según Pineda (2006) el papel higiénico ha tenido una larga trayectoria desde los usos en el aseo dentro de la antigua Grecia hasta llegar a los papeles higiénicos más sofisticados del siglo XXI, pasando por las singulares costumbres de la realeza francesa o por la invención del papel higiénico en la cultura china.

Prosigue explicando que, antes de la invención del papel higiénico se utilizaban materiales diversos: lechuga, trapos, pieles, césped, hojas de coco o de maíz. Los antiguos griegos se aseaban con trozos de arcilla y piedras, mientras que los romanos se servían de esponjas amarradas a un palo y empapadas en agua salada. Se relata que los primeros en crear y usar papel higiénico fueron los chinos, quienes en el siglo II A.d.C. ya habían diseñado un papel cuyo uso principal era el aseo íntimo.

Añade también que en higiene personal las clases sociales estaban bien delimitadas. Los antiguos romanos de las clases pudientes utilizaban lana bien empapada en agua de rosas, mientras que la realeza francesa utilizaba nada menos que encaje y sedas. La hoja de cáñamo era el más internacional de los materiales utilizados por los ricos y poderosos.

Continúa el autor exponiendo que fue Joseph C. Gayetty considerado el primero en comercializar el papel higiénico en 1857. El producto consistía en láminas de papel humedecido con aloe, denominado “papel medicinal de Gayetty”. El nuevo producto, de precio prohibitivo, se comercializaba bajo un visionario eslogan: “la mayor necesidad de nuestra era, el papel medicinal de Gayetty para el baño”.

Indica Pineda que en 1890 los hermanos Edward y Clarence Scott comienzan a comercializar el papel enrollado que hoy conocemos. Una presentación en sociedad llena de obstáculos dados los muchos tabúes que rodeaban al nuevo producto. Por la época se consideraba inmoral y pernicioso que el papel estuviera expuesto en las tiendas a la vista del público en general.

Complementa el autor que el papel de los orígenes no era el producto suave y absorbente de nuestros días. En 1935 se lanza un papel higiénico mejorado bajo el reclamo de “papel libre de

astillas”. Esto nos hace deducir que lo habitual de la época era que el papel higiénico contara con alguna que otra impureza.

Complementa el autor que el papel higiénico en la actualidad ha experimentado un gran desarrollo a lo largo de 140 años que han transcurrido desde su invención. A la doble capa del papel (incorporada en 1942) se suman tecnologías punteras que aportan mayor suavidad y absorción.

#### **d) Historia del papel higiénico en Guatemala**

El país de Guatemala no es la excepción en cuanto a la evolución que las empresas papeleras han tenido. Durante muchos años, existió en Guatemala un monopolio dedicado a la elaboración, comercialización y distribución de productos de papel para la higiene. Esto sin lugar a dudas, generaba el desdén que se traducía en el poco interés por mejorar la calidad del producto y cubrir la demanda a nivel nacional.

Indica Pineda (2006) en su tesis que, un hombre visionario en 1976 decidió crear un negocio que consistió en importar y comercializar distintas marcas de papel higiénico, con la finalidad de cubrir la demanda insatisfecha. Su oficina contaba únicamente con una bodega localizada en una de las rutas hacia el municipio de San Juan Sacatepéquez.

Añade el mismo que con el transcurso del tiempo su negocio se fue incrementando de manera significativa. Fue a partir del año 1984 que quedó legalmente inscrita ante el Registro Mercantil, como sociedad anónima dedicada a la importación y exportación de artículos en general, con especialidad en artículos para la fabricación de papel, por cuenta propia o ajena.

Continúa explicando que para las operaciones de producción adquirió maquinaria proveniente de Austria y Alemania. Luego de un estudio sobre la mejor ubicación y localización de la planta procesadora, se concluyó que el lugar indicado estaba en la región nor-oriental del país, específicamente en el municipio de Río Hondo, Zacapa por lo que iniciaron las gestiones necesarias para su instalación.

Posteriormente indica Pineda que para lograr responder a las exigencias de los nuevos mercados, se decidió comprar una máquina con funcionamiento digital, permitiendo incrementar la producción, mejorar sus productos y por ende, satisfacer a los clientes.

Finalmente el autor indica que actualmente, es una de las industrias más pujantes e importantes en la fabricación y distribución de papel, cuenta con una gran infraestructura y comercializa sus productos en Guatemala, países de Centro América, el Caribe, Belice y Estados Unidos.

#### **e) Empresa productora de papel higiénico**

Indica (D. Cantoral, comunicación personal, 2015) que la empresa productora de papel higiénico distribuye directamente sus productos a nivel nacional a través de tres centros principales: Guatemala, Quetzaltenango (Occidente) y Zacapa (Oriente). Además cuenta con filiales en Honduras (San Pedro Sula y Tegucigalpa), El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.

Indica también que de forma directa se estima que distribuye a más de 2,500 clientes entre los cuales están las principales cadenas de supermercados, hipermercados, mayoristas, distribuidores y de forma indirecta a aproximadamente 288,000 Tenderos/Bodegueros.

Actualmente la empresa cuenta con una participación de mercado del 21% en la región de Centroamérica, consolidándolos como la segunda mayor empresa papelera de la región.

Continua Cantoral exponiendo que los tres centros cuentan con funciones distintas, cabe destacar que los dos centros principales (Zacapa y Guatemala) de la empresa se manejan de manera independiente en cuanto a asuntos administrativos, específicamente en el departamento de recursos humanos, ya que cada uno se encarga de llevar a cabo los procesos referentes al personal, que trabaja en cada centro, por ello se describen a continuación:

El primer centro ubicado en Río Hondo, Zacapa llamado la planta transformadora, está conformado por 212 colaboradores en puestos administrativos y operativos, siendo la mayoría personal operativo, la planta productora se dedica exclusivamente a la recolección de materia prima y su transformación en grandes bobinas de papel semielaborado para luego ser trasladadas a la sede ubicada en la ciudad capital.

El segundo centro llamado planta convertidora ubicada en la ciudad capital, está conformado por 423 colaboradores, divididos en puestos administrativos, de servicio al cliente y operativos, los últimos son los encargados de transformar las bobinas semielaboradas en producto terminado, que luego se empaca y se distribuye por redes elaboradas. Esta es la sede de mayor distribución del producto ya que se coordinan las entregas a nivel nacional y se encarga de abastecer a los países centroamericanos en donde tiene presencia.

El último centro ubicado en el departamento de Quetzaltenango se encuentra anexo a la sede de la ciudad capital, ya que los procesos referentes al personal se centralizan en él. Esta sede Quetzaltenango está conformada por aproximadamente 164 colaboradores que se dedica específicamente a la administración y distribución del producto ya que no participa en la elaboración o transformación de este. Los trabajadores de esta sede son principalmente vendedores, representantes de servicio al cliente y pocos con puestos administrativos encargados del manejo de los productos.

La empresa cuenta con un amplio segmento de productos derivados del papel, sin embargo para fines del presente estudio se toma como producto líder el papel higiénico, pues es el que representa significativamente la mayor parte de su producción y ganancias.

#### **f) Estructura organizacional de la empresa**

Para (D. Cantoral, comunicación personal, 2015) la empresa productora de papel higiénico ubicada en Río Hondo, Zacapa se conforma por 212 colaboradores, establecidos en ocho departamentos y las áreas en las que se dividen; contando también al gerente general de la empresa.

A continuación una breve descripción de cada uno de los departamentos y las áreas que lo conforman.

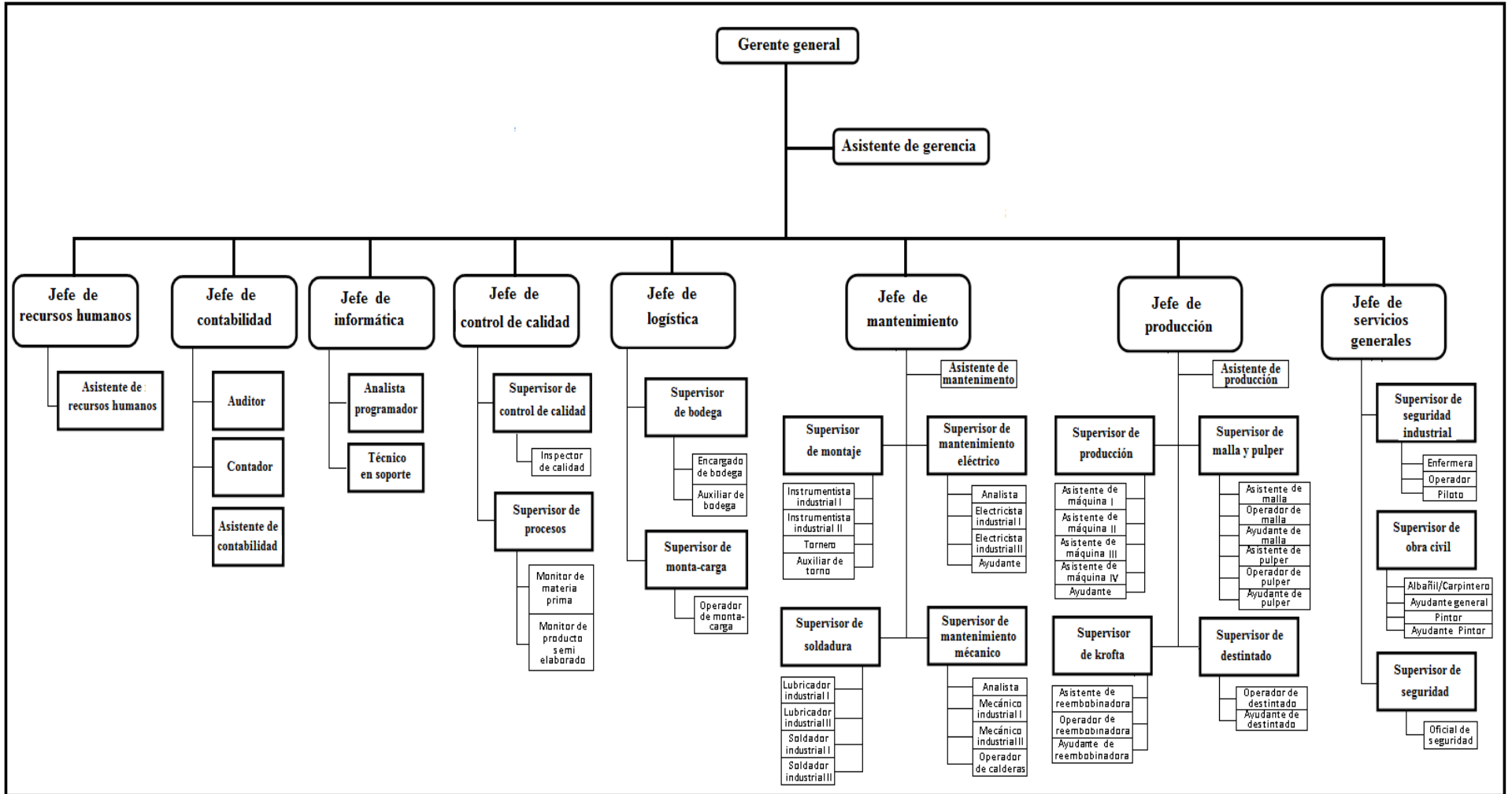
- Departamento recursos humanos: gestiona a las personas para garantizar el cumplimiento de las distintas funciones en cada jornada y que los puestos estén siempre cubiertos, aplica los procesos de contratación adecuados, remunera a los trabajadores y los mantiene motivados.

- Departamento de contabilidad: se encarga de todas las facturas emitidas y recibidas, cobrar a los clientes, pagar a los proveedores y planillas, liquidar impuestos, etc.
- Departamento de informática: que se encarga de mantener en línea todos los programas y servidores que son utilizados en la empresa y el mantenimiento del equipo.
- Departamento control de calidad: es el encargado de detectar cualquier presencia de error en la producción. Su función principal es recolectar y analizar grandes cantidades de datos que después se presentan a los departamentos concernientes para iniciar una acción correctiva adecuada. Se divide en dos áreas la primera en control de calidad y la segunda procesos.
- Departamento de logística: se puede llamar también área de abastecimiento o aprovisionamiento; su función principal es proveer de materia prima, insumos, repuestos, y materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa y que al mismo tiempo debe almacenar o contar con inventarios de reserva para cuando sean necesarios. En esta se encuentran dos áreas la primera bodega, responsable de mantener el almacenamiento y conservación de los materiales y contar con un mínimo de inventario. La segunda montacarga responsable de optimizar los tiempos de carga y entrega a tiempo de los materiales.
- Departamento de mantenimiento: este se encarga de proporcionar de manera eficiente y oportuna los servicios requeridos por las maquinas, mobiliario y equipo, vehículos e instalaciones para que se encuentren en óptimas condiciones y sea posible desempeñar las labores diarias sin retrasos en la producción. Se divide en cuatro áreas, mantenimiento eléctrico, mantenimiento mecánico, montaje y soldadura.
- Departamento de producción: este departamento es considerado como el motor principal de la empresa, pues es el encargado de la transformación de la materia prima, en producto semielaborado debido a que se traslada a otra planta como bobinas gigantes para terminar el proceso del producto terminado. El cual se conforma de cuatro áreas, malla y pulper, krofta y destintado.

- Departamento de servicios generales: se divide en tres áreas, la primera seguridad industrial, es el encargado de proveer y verificar el uso de los implementos de protección de los empleados. La segunda área obra civil se encarga del monitoreo del abastecimiento de agua tanto para producción como para el de uso del personal, también de la recolección y extracción de basura, trabajos de jardinería, limpieza y orden en las áreas internas y externas de la planta. La tercer área seguridad se encarga de resguardar la entrada y salida de cada persona a la empresa y también de los furgones que se envían diariamente.

En la actualidad la estructura organizacional de la empresa productora de papel higiénico se presenta a través de un organigrama, a continuación se ilustra:

**Figura 2**  
**Organigrama de la empresa de papel higiénico ubicada en Río Hondo, Zacapa**



Fuente: Elaboración propia en base a Cantoral, comunicación personal (2015).



Luego de conocer algunas funciones de cada departamento es indispensable conocer la distribución de empleados. Por lo que a continuación se detalla en una tabla.

**Tabla 1**  
**Distribución de colaboradores por departamento y puesto**

No.	Departamento	Puesto	Jefes	Colaboradores
		<b>Gerente general</b>	1	
		Asistente de gerencia general		1
			<b>1</b>	<b>1</b>
1	Recursos Humanos	<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	1	
		Asistente de recursos humanos		1
			<b>1</b>	<b>1</b>
2	Contabilidad	<b>Jefe de Contabilidad</b>	1	
		Contador general		1
		Asistente de contabilidad		2
		Auditor		2
			<b>1</b>	<b>5</b>
3	Informática	<b>Jefe de Informática</b>	1	
		Analista programador		1
		Técnico de soporte		1
			<b>1</b>	<b>2</b>
4	Control de calidad	<b>Supervisor de control de calidad</b>	1	
		Inspector de calidad		4
		<b>Supervisor de procesos</b>	1	
		Monitor de materia prima		5
		Monitor de producto semielaborado		2
			<b>2</b>	<b>11</b>
5	Logística	<b>Jefe de logística</b>	1	
		<b>Supervisor de bodega</b>	1	
		Encargado de bodega		2
		Auxiliar de bodega		2
		<b>Supervisor de monta-carga</b>	1	
		Operador de monta-carga		3
			<b>3</b>	<b>7</b>
6	Mantenimiento	<b>Jefe de mantenimiento</b>	1	
		Asistente de mantenimiento		1
		<b>Supervisor de mantenimiento eléctrico</b>	1	
		Analista mantenimiento eléctrico		2
		Electricista industrial I		3
		Electricista industrial II		3
		Ayudante de taller eléctrico		2
		<b>Supervisor de mantenimiento mecánico</b>	1	
		Analista mantenimiento mecánico		2
		Mecánico industrial I		3
		Mecánico industrial II		3
		Operador de calderas		4
			<b>1</b>	

		Instrumentista industrial I		3
		Instrumentista industrial II		3
		Tornero		3
		Auxiliar de torno		4
		<b>Supervisor de soldadura</b>	1	
		Lubricador industrial I		2
		Lubricador industrial II		2
		Soldador industrial I		2
		Soldador industrial II		2
			<b>5</b>	<b>44</b>
7	Producción	<b>Jefe de producción</b>	1	
		Asistente de producción		1
		<b>Supervisor de producción</b>	1	
		Asistente máquina I		1
		Asistente máquina II		1
		Asistente máquina III		1
		Asistente maquina IV		1
		Ayudante general		24
		<b>Supervisor de Malla y pulper</b>	1	
		Asistente de malla		1
		Operador de malla		5
		Ayudante de malla		11
		Asistente de pulper		1
		Operador de pulper		5
		Ayudante de pulper		11
		<b>Supervisor de Krofta</b>	1	
		Asistente de reembobinadora		1
		Operador de reembobinadora		6
		Ayudante de reembobinadora		6
		<b>Supervisor de destintado</b>	1	
Operador de destintado		8		
Ayudante de destintado		12		
			<b>5</b>	<b>96</b>
8	Servicios generales	<b>Jefe de seguridad industrial</b>	1	
		Enfermera		2
		Operador de maquinaria pesada		4
		Piloto mensajero		4
		<b>Supervisor de obra civil</b>	1	
		Albañil / carpintero		2
		Ayudante general		4
		Pintor		1
		Ayudante de pintor		1
		<b>Jefe de Seguridad</b>	1	
		Oficial de seguridad		5
			22	190
	<b>TOTAL</b>			<b>212</b>

Fuente: Elaboración propia en base Cantoral, comunicación personal (2015).

### **g) Departamento de recursos humanos en productora de papel higiénico**

La empresa productora de papel higiénico cuenta con un departamento de recursos humanos está conformado por dos personas, un jefe de recursos humanos y un asistente.

Las funciones delegadas al departamento son búsqueda de candidatos cuando existe una vacante, selección y formación del nuevo personal, tramite de prestaciones y beneficios a los empleados, uniformes y equipo, realizar contratos de trabajo, gestionar la nómina, cálculo de horas extras, descuentos, vacaciones, etc. La mayoría de estas actividades son ejecutadas por parte del asistente de recursos humanos.

A continuación una breve explicación de cómo realizan en la empresa la administración del recurso humano por proceso.

Planeación del recurso humano; actualmente es un proceso no establecido, debido a que no cuentan con inventario de personal, unidades de análisis (manuales de análisis y descripción de puesto), previsión de personal, plan de carrera, no llevan un control de la rotación del personal.

Reclutamiento; actualmente la forma de atraer candidatos es a través de medios de comunicación y referencias a los mismos colaboradores, para la obtención rápida de aspirantes.

Selección; el proceso inicia con una entrevista del jefe inmediato sin formatos o guías establecidos para llevar a cabo, por lo que no se logra obtener un método justo, comparable y efectivo para conocer al mejor aspirante para la plaza.

Contratación; establecido a través de contratos de trabajo respaldados por el Ministerio de Trabajo de Guatemala.

Inducción; la información de la empresa trasladada a los nuevos colaboradores es únicamente la esencial para que se adapten al puesto, no cuentan con un programa para llevarla a cabo.

Capacitación; están establecidas de manera constante en forma interna por parte de los jefes inmediatos de cada área, obtienen el apoyo de instituciones ajenas que ofrecen capacitaciones para ciertos puestos de la empresa. No tienen programas establecidos.

Evaluación del desempeño; ejecutado a través de la observación, no poseen ningún método establecido para conocer el rendimiento de cada colaborador en la empresa.

Compensaciones; otorgadas y establecidas por la ley, sumando algunas prestaciones indirectas para la retención de los colaboradores.

Todos estos procesos fueron resultado de la investigación de campo y que más adelante serán analizas en este documento.

## **1.2 Marco teórico**

En este apartado se han seleccionado y combinado perspectivas que permiten una comprensión actualizada y moderna sobre teoría de la administración del recurso humano en las organizaciones.

### **1.2.1. Administración**

La función de administración es considerada un proceso elemental en la vida de toda empresa, por ello es necesario tener presente algunas definiciones y conceptos relacionados.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2005) la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ella.

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas; según Chiavenato (2011).

De igual manera Hitt, Black y Porter (2006) definen la administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en el entorno organizacional.

Por su parte los autores indican que la administración se divide en cuatro partes fundamentales:

- Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
- Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
- Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser el individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de ambos. Comprende los

esfuerzos necesarios para complementar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.

- Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

### **1.2.2. Recursos**

La organización constituye el punto de convergencia de innumerables factores de producción, para Chiavenato (2011) son los recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia. Tradicionalmente, los factores de producción considerados en todo proceso productivo son naturaleza, capital y trabajo.

Indican Werther y Davis (2007) que para lograr los objetivos organizacionales, se requiere de una serie de recursos, que administrados correctamente permitirán o facilitarán alcanzar los mismos. Dentro de los recursos existentes en una organización se puede mencionar: recursos materiales y/o financieros (dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles y las materias primas), recursos técnicos (estrategias, procedimientos, organigramas, instructivos), recursos tecnológicos (programas computarizados, internet), recursos humanos (individuos y grupos, seres pensantes y con sentimientos que existen para alcanzar los objetivos empresariales).

### **1.2.3 Recursos humanos**

Expresan Bohlander y Snell (2008) que el término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información.

Asimismo Bateman y Snell (2004), muestran que el recurso humano contribuye a la ventaja competitiva de la empresa en los siguientes aspectos:

- Cuando aumenta el valor a través de sus esfuerzos para disminuir costos y ofrecer algo único a los clientes, o una combinación de los dos.
- Cuando desarrollan habilidades, conocimientos y capacidades que no están al alcance de la competencia.

- Cuando la capacidad y contribución en el logro de los objetivos no pueden ser copiados por otros
- Cuando se combinan los talentos y se ponen a trabajar rápidamente en nuevos proyectos y se organizan para desarrollar eficientemente el trabajo.

Chiavenato (2011) expone que recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea.

#### **1.2.4 Administración del recurso humano**

Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general; dicho proceso se basa en cuatro principios fundamentales según Arias (2006):

- El recurso humano es el activo más importante de una organización, por lo que su efectiva administración es la clave del éxito.
- Es más probable alcanzar el éxito si las políticas y procedimientos de personal hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos
- La cultura y los valores corporativos, así como el clima organizacional y la conducta gerencial, ejercen una gran influencia en el logro de la excelencia. Por lo tanto los valores organizacionales deben ser continuamente reforzados y puestos en práctica.
- La administración de recursos humanos debe promover la integración de todos los miembros de la organización, orientándolos a trabajar unidos hacia una meta común.

Asimismo Ivancevich (2005) describe el proceso como el conjunto de políticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Además Robbins y Coulter (2005) señalan que son las actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados.

Finalmente Bohlander y Snell (2008) indican que la administración de recursos humanos es el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización.

Se puede concluir que administrar recursos humanos, se interesa por las filosofías, políticas y prácticas que afectan a las personas que trabajan para una organización. Las diversas actividades de administración de recursos humanos ayudarán a la organización a lograr sus metas estratégicas y a conseguir una ventaja competitiva sostenible.

#### **a. Objetivos de la administración de recurso humano**

Para Chiavenato (2011) los principales objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

#### **b. Importancia de la administración del recurso humano**

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005) la importancia de la administración del recurso humano, radica en lo siguiente:

- El recurso humano es el activo más importante de las empresas, representan el principal recurso para la supervivencia y crecimiento.
- Puede generar una fuente de ventaja competitiva: se puede lograr el éxito competitivo trabajando con el personal y a través de éste, verlo como socio, no solo como costos que se deben minimizar o evitar.
- Las prácticas de la administración del recurso humano en una organización, producen un impacto significativo en el rendimiento organizacional, es decir que se transformaran en prácticas laborales de alto rendimiento.

Para trabajar de manera eficaz es necesario entender el comportamiento humano y conocer los diversos sistemas de prácticas de los que se pueden disponer cuando el objetivo sea generar fuerza de trabajo capacitada y motivada. Bohlander y Snell (2008) indican que al mismo tiempo,



se tiene que estar consciente de las cuestiones económicas, tecnológicas, sociales y legales que facilitan o dificultan los esfuerzos para lograr las metas de la organización.

Lo anterior parece indicar que lo aconsejable será reconocer el valor del ser humano en la organización, tratar de motivarlo y de lograr su autorrealización enriqueciendo su trabajo, optar por modelos de liderazgo que promuevan la participación y actúen con criterio flexible, y en definitiva, centrarse en la calidad de vida laboral.

### **c. Políticas de administración del recurso humano**

Para Porret (2010) las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar el desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales.

- **Políticas de integración del recurso humano:**

Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencias y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

- **Políticas de organización del recurso humano**

Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización. Criterios de

planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y plan de carrera que definan las posibilidades futuras dentro de la organización. Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

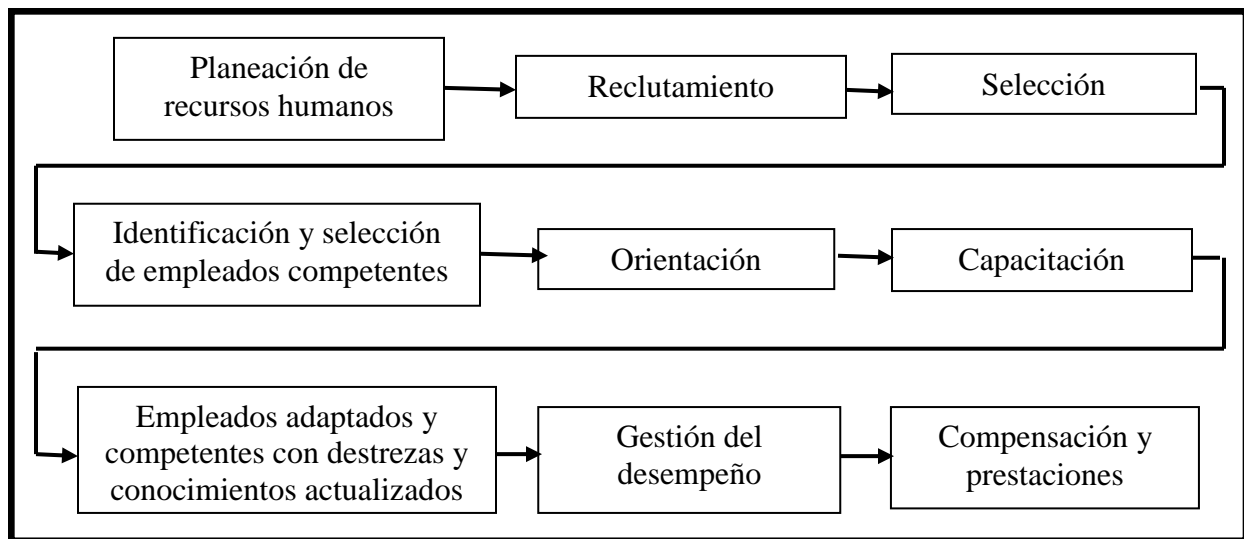
- **Políticas de retención de los recursos humanos**

Criterios de remuneración directa para los participantes que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo. Cómo mantener la fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

### 1.2.5 Proceso de administración del recurso humano

Robbins y Coulter (2005) expresan que la administración del recurso humano comprende procesos y funciones esenciales para el mejor aprovechamiento del recurso humano; dichos autores describen tal proceso de la siguiente manera:

**Figura 3**  
**Proceso de administración del recurso humano**



Fuente: Elaboración propia basado en Robbins y Coulter (2005).

### 1.2.6 Planeación del recurso humano

Según Robbins y Coulter (2005) la planeación de recursos humanos es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y tipo correcto de empleados, en los lugares

adecuados y en el momento oportuno, los cuales tiene la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz.

Para Decenzo y Robbins (2006) la planificación es el proceso que permite a la gerencia asegurarse de que contará con la cantidad y el tipo convenientes de personas, en los lugares indicados y en el momento correcto, las cuales serán capaces de realizar, con eficiencia y eficacia, las tareas que ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos.

Agrega Chiavenato (2011) que la planeación 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 talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. La planeación de recursos humanos debe asegurar las cantidades y tipos correctos de individuos estén disponibles en el momento y lugar apropiados para satisfacer las necesidades de la organización.

Según el autor el centro de la planeación del recurso humano se divide en dos tareas grandes: determinar las futuras necesidades de recursos humanos de una organización y elaborar una estrategia para satisfacer esas necesidades.

#### **a. Análisis y descripción de puestos**

Para Varela (2006) el análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar, y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite sintetizar para llegar a describir. Por lo tanto una descripción de puestos es una explicación escrita de las funciones y responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes al puesto específico.

También Mondy y Noe (2005) indican que es el proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevaran a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y como se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización.

Según Gan y Triginé (2012) el análisis de los puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades, operacionales e identificables.

Dessler y Varela (2004) describen seis pasos necesarios para realizar un análisis de puestos:

#### **Figura 4** **Pasos para el análisis de puestos**

##### **PASO 1**

Identifique para qué usará la información, pues ello determinará qué datos debe recabar y cómo hacerlo.

##### **PASO 2**

Repase la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos.

##### **PASO 3**

Seleccione los puestos representativos que analizará. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere mucho tiempo.

##### **PASO 4**

Analice el puesto de hecho, reúna datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales y las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

##### **PASO 5**

Repase la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis de puesto se debe verificar con el trabajador y su supervisor inmediato.

##### **PASO 6**

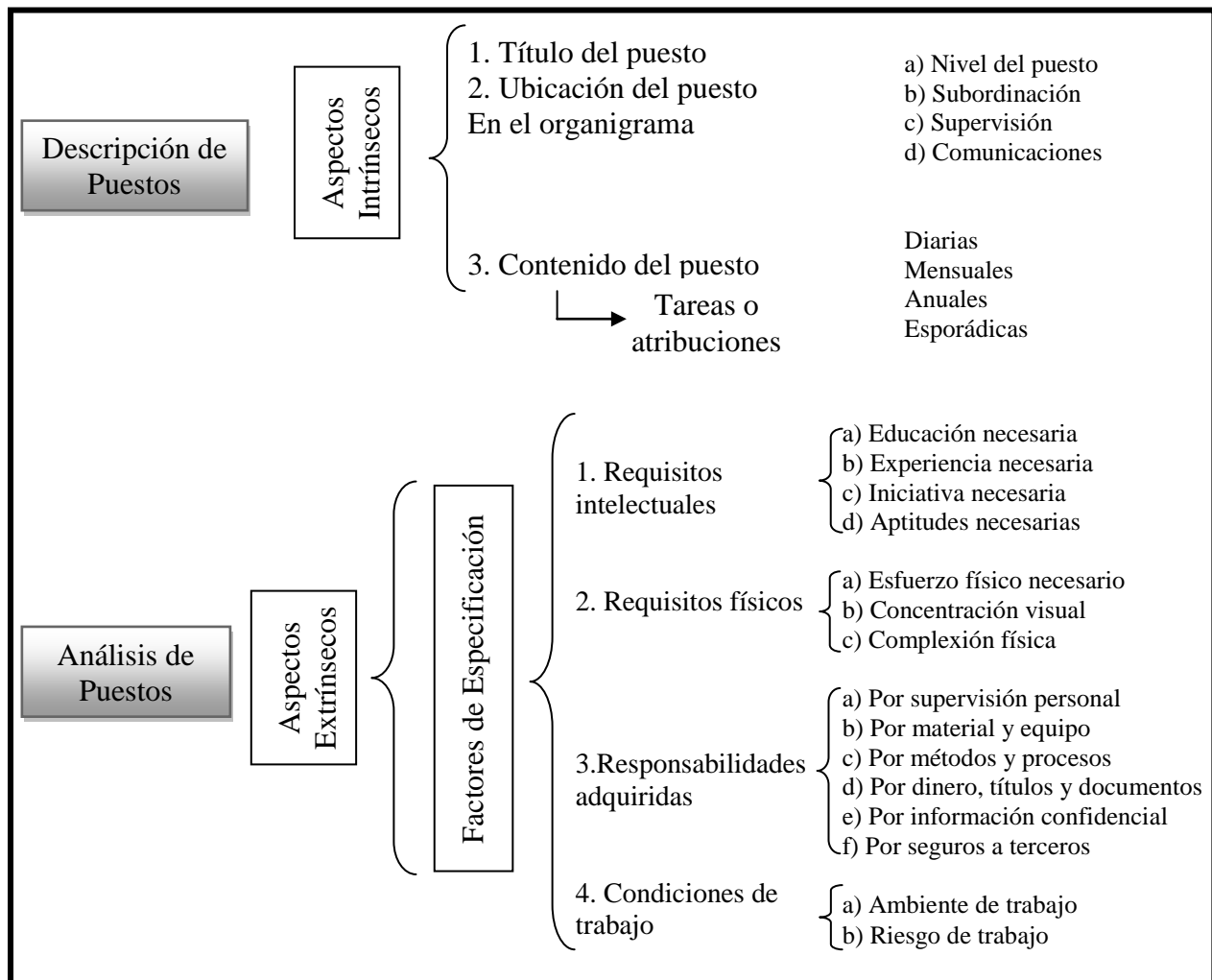
Prepare una descripción y una especificación del puesto, que son resultado concreto del análisis del puesto. La descripción de puesto es una declaración escrita que describe las actividades y responsabilidades del puesto. Y la especificación del puesto resume las cualidades, rasgos, habilidades y formación personal requeridos para el trabajo.

Fuente: Elaboración propia basada en Dessler y Varela (2004).

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas.

Chiavenato (2011) indica que mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

**Figura 5**  
**Alcances de la descripción y análisis de puestos**



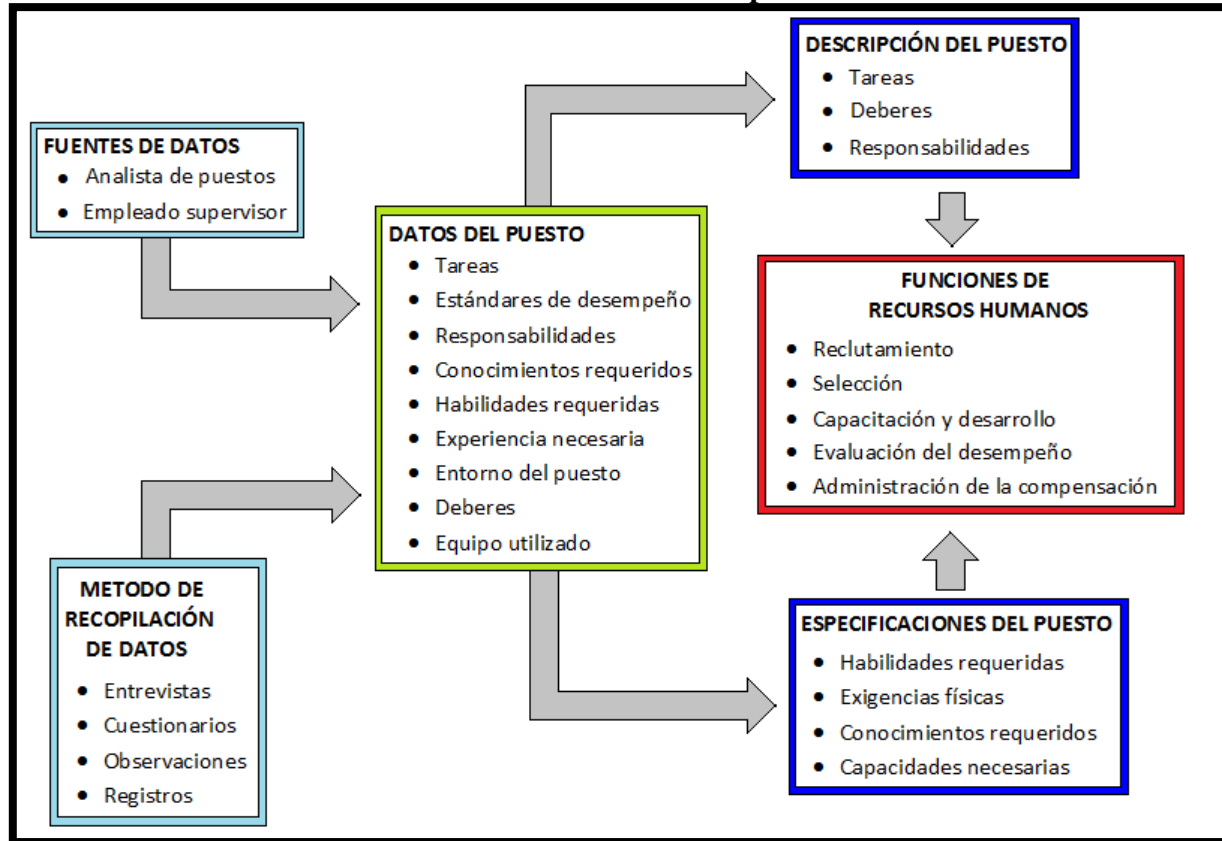
Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato (2011).

### **b. Proceso de análisis de puestos**

Explican Mondy y Noe (2005) que todas las áreas sería un desorden si el reclutador no conociera las competencias necesarias para desempeñar los diversos puestos. Si careciera de descripciones y especificaciones de puesto actualizadas, una empresa tendría que reclutar y seleccionar empleados sin tener instrucciones claras, esta práctica podría tener consecuencias desastrosas.

Por esa razón explican Bohlander y Snell (2008) que el proceso de análisis de puesto se realiza de la siguiente manera.

**Figura 6**  
**Proceso de análisis de puestos**



Fuente: Elaboración propia basado en Bohlander y Snell (2008)

### c. Objetivos del análisis de puestos

Chiavenato (2011) indica que en realidad los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, estos son:

- Determinar el perfil del ocupante del puesto: con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal
- Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- Determinar mediante la valuación y clasificación de puestos los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del

nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.

- Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.

#### **d. Ventajas del análisis de puestos**

Para Rodríguez (2007) esta técnica representa, entre otras, las siguientes ventajas:

- **Para la organización**

Indican los aspectos de inicio en el diseño y el análisis de la estructura organizacional de la empresa.

Establece los niveles jerárquicos con su respectiva responsabilidad y autoridad.

Establece coordinación correspondiente.

Contiene la información básica para establecer relaciones laborales con el sindicato.

- **Para el trabajador**

Describe las tareas que deba desarrollar, la manera en que debe desarrollarlas y con qué fin; también le indica sus responsabilidades por tarea.

Describe las características del puesto y le permite comprobar que realiza bien sus tareas al determinar los errores y aciertos logrados.

- **Para el departamento de recursos humanos**

Le sirve como guía para el reclutamiento y selección del personal, porque en él se describen las actividades y los requerimientos del puesto que debe cumplir cada candidato.

Le permite detectar las necesidades de capacitación y le proporciona datos para la valuación del puesto. Le permite implantar políticas, programas de calificación de méritos, ascensos y promociones.

- **Para los supervisores**

Indica las actividades y les permite distribuirlas de manera razonable y ubicar a cada trabajador en el puesto que le corresponde. Les permite controlar a sus subordinados desde el punto de vista de producción, responsabilidad y eficiencia. Les facilita la sustitución correcta de un trabajador en casos eventuales. Los ampara ante cualquier situación imprevista y de renuncias inesperadas.

### **1.2.7 Reclutamiento**

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permitiendo así adquirir un conjunto de solicitudes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos colaboradores explican Decenzo y Robbins (2006).

Indican Mondy y Noe (2005) que es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

Según Ivancevich (2005) es el proceso que consiste en todas las actividades que una organización realiza y tiene que ver con el número y tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece.

Expresan Robbins y Coulter (2005) que es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces.

También Alles (2006) aporta que es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo.

Finalmente Chiavenato (2011) explica que es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

También indica el autor que el reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. En una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.



### **a. Medios de reclutamiento**

Para Ivancevich (2005) las fuentes del reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. El mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). A esto se deben los dos medios de reclutamiento interno y externo.

El autor continúa expresando que el reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno se dirige a candidatos reales o potenciales, empleados solo en la propia empresa, su consecuencia es el proceso interno de recursos humanos.

Para Chiavenato (2011) el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencia con ascensos (movimiento diagonal). Este exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de departamentos de la empresa.

Expresa también el autor que el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento que la empresa divulga la existencia de oportunidad de trabajo.

### **b. Técnicas de reclutamiento**

Las principales técnicas de reclutamiento para Chiavenato (2011) son:

Consulta de archivos de candidatos, currículum vitae o solicitud de empleo, recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa, carteles o anuncios en la puerta de la empresa, conferencia y ferias de empleo en universidades y escuelas, viajes para reclutamiento en otras localidades, anuncios en periódicos y revistas, agencias de colocaciones o empleo.

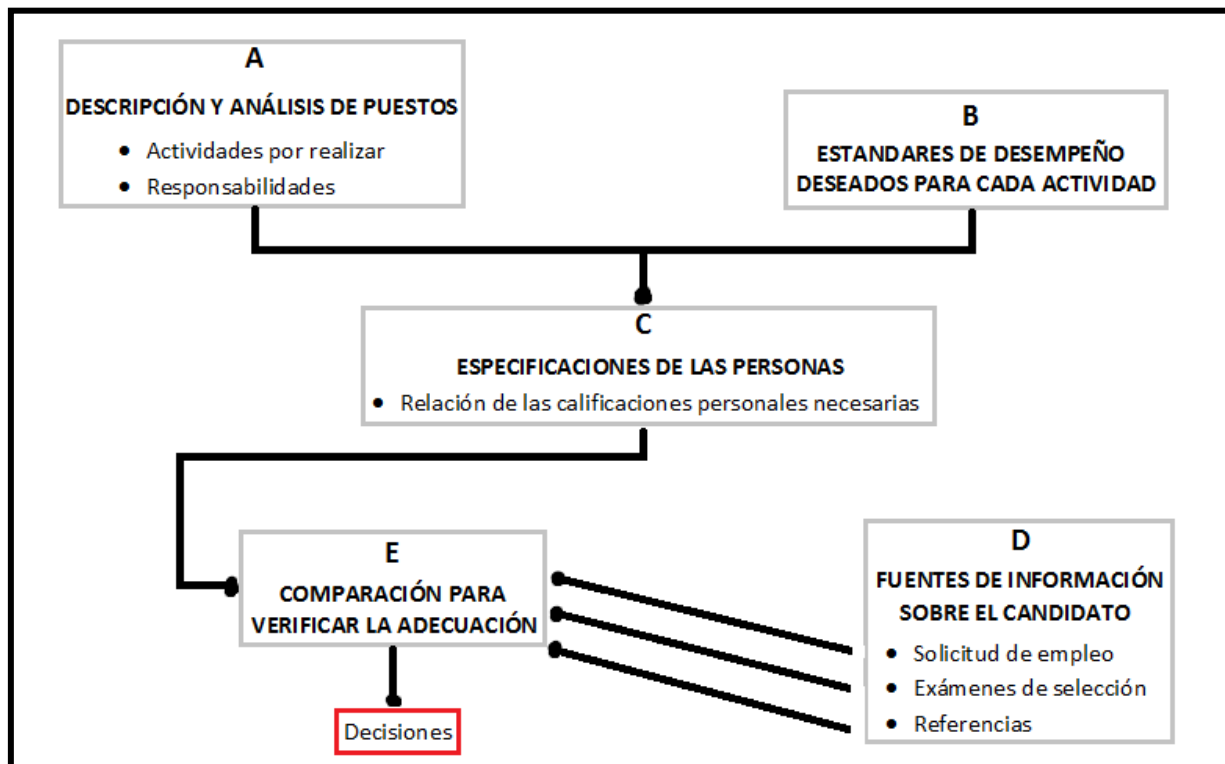
### 1.2.8 Selección

Cuando el proceso de reclutamiento ha generado un grupo de candidatos, indican Robbins y Coulter (2005) que la siguiente etapa es determinar quién tiene las mejores calificaciones para el puesto. En esencia, el proceso de selección es un ejercicio de pronóstico, es decir, pretende pronosticar cuales solicitantes tendrán éxito en caso de ser contratados; continúan los autores explicando que la selección es el proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación del más adecuado.

Para Mondy y Noe (2005) la selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

Por último Koontz, Weihrich y Cannice (2008) argumentan que seleccionar es elegir entre los candidatos al que mejor cumpla los requisitos de la posición, ya que la selección puede ser para una vacante en un puesto específico, o para necesidades de colaboradores futuros.

**Figura 7**  
**Proceso de selección de personal**



Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato (2011).

### **a. Bases del proceso de selección**

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones del puesto. Indica Chiavenato (2011) que los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puesto, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante.

Para Mondy y Noe (2005) el proceso de selección afecta y es afectado por casi todas las demás funciones de recursos humanos. Por ejemplo, si el proceso de selección proporciona a la empresa sólo trabajadores poco calificados, la organización deberá intensificar sus actividades de capacitación.

### **b. Objetivos del proceso de selección**

Para Llanos (2008) los objetivos del proceso de selección se resumen a continuación:

- Proveer en el tiempo oportuno y al menor costo posible, el factor humano adecuado para cubrir vacantes.
- Utilizar diversas técnicas para lograr identificar a los candidatos adecuados.
- Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas, a los candidatos para ser contratados y colocados.
- Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.

### **c. Importancia del proceso de selección**

Para Montes y González (2006) cuando el proceso de selección sigue unas pautas óptimas y adecuadas, la empresa logra que las personas que trabajen en ella se ajusten al puesto, a la cultura de la empresa, sean competentes, trabajen de forma eficaz y se encuentren motivadas en el desempeño de sus tareas. Además de tener en cuenta que una selección realizada de forma ineficaz se traduce en problemas económicos para la empresa.

Una buena selección del personal tiene que contemplar: los requerimientos del puesto, las características y cultura de la empresa para la que se hace la selección.

#### **d. Proceso de selección**

Para Porret (2010) el proceso de selección será a cargo del departamento de recursos humanos, o, si la organización es suficientemente importante y admite el sostenimiento de un departamento de selección de personal. Estará compuesto de profesionales especializados en la materia, esencialmente corresponde a psicólogos, aunque puedan ser ayudados por otros profesionales afines, para lo que estará dotado del correspondiente equipo material y técnico.

Por lo tanto Koontz, Weihrich y Cannice (2008) expresan que hay algunas variaciones de los pasos específicos en el proceso de selección. No obstante, el siguiente perfil amplio es indicativo del proceso típico. Primero se establecen los criterios de selección, con base en los requisitos del puesto. Luego se pide al candidato que llene una solicitud. Viene a continuación una primera entrevista para identificar a los candidatos más prometedores.

Continúan expresando que cuando el gerente, superior y otras personas dentro de la organización realizan las entrevistas formales. La información proporcionada por el candidato es revisada y verificada. Puede requerirse un examen físico. Por último, con base en la información reunida, al candidato se le ofrece el puesto, o se le informa que no ha sido seleccionado para la posición.

Para Mondy y Noe (2005) la técnica del currículum vitae la describen como un resumen dirigido a metas que describen la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección.

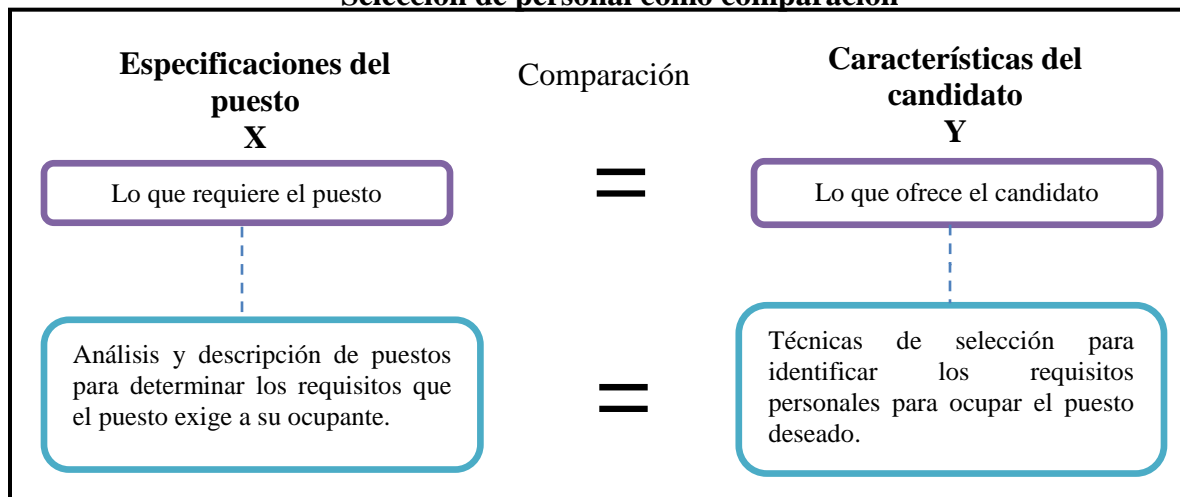
La entrevista de selección para Chiavenato (2010), la explica como una herramienta de selección común, la cual ha sido criticada por su escasa fiabilidad y reducida validez. La entrevista final es el factor que más influye en la decisión final.

Sin embargo Chiavenato (2011) en términos de proceso expresa, que la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión. A continuación su detalle:

- **La selección como proceso de comparación**

La selección es un proceso de comparación entre dos variantes: por un lado los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera se denomina X, y la segunda Y, como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 8**  
**Selección de personal como comparación**



Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato (2011).

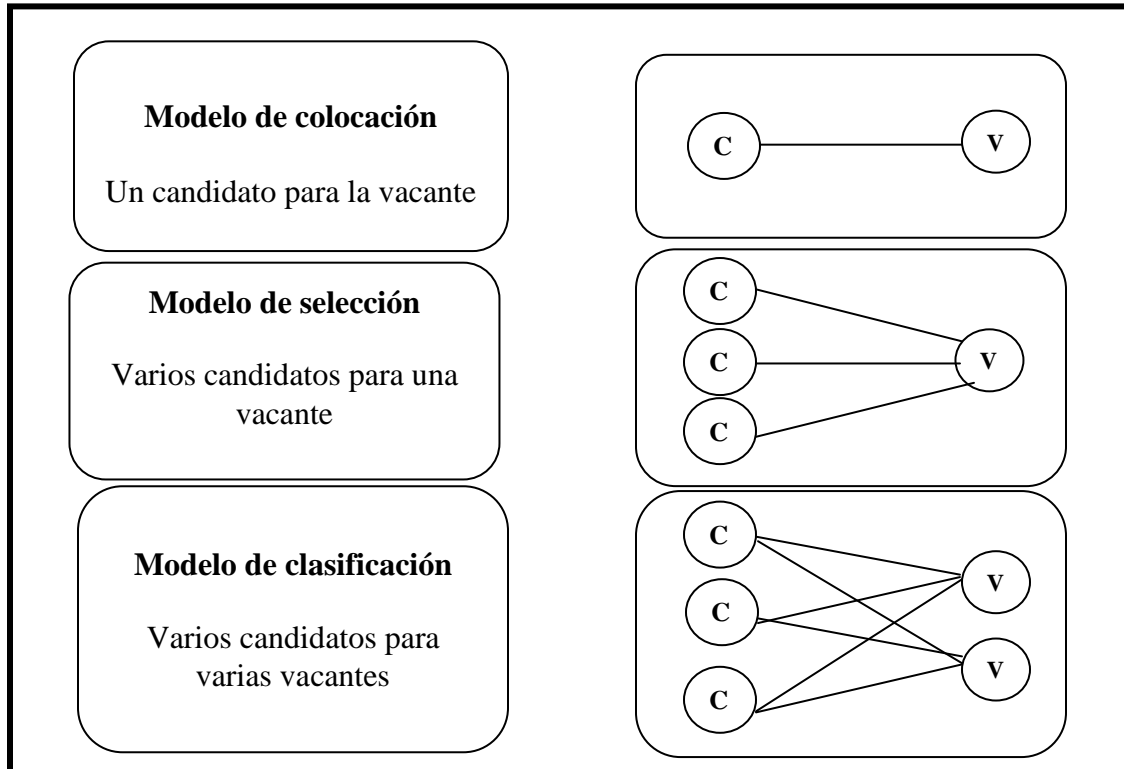
Continua Chiavenato indicando que cuando x es mayor que y, se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto y se le rechaza. Cuando la variable Y es mayor que X, el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobrecalificado.

- **La selección como proceso de decisión**

Una vez comparados los requisitos del puesto y de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada para recomendar a los candidatos que juzgen más adecuados. Agrega también que la decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es

siempre responsabilidad del departamento solicitante. Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento.

**Figura 9**  
**Selección de personal como proceso de decisión**



Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato (2011).

#### **e. Técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir la técnica o instrumentos de selección para reducir los errores de aceptación y rechazo.

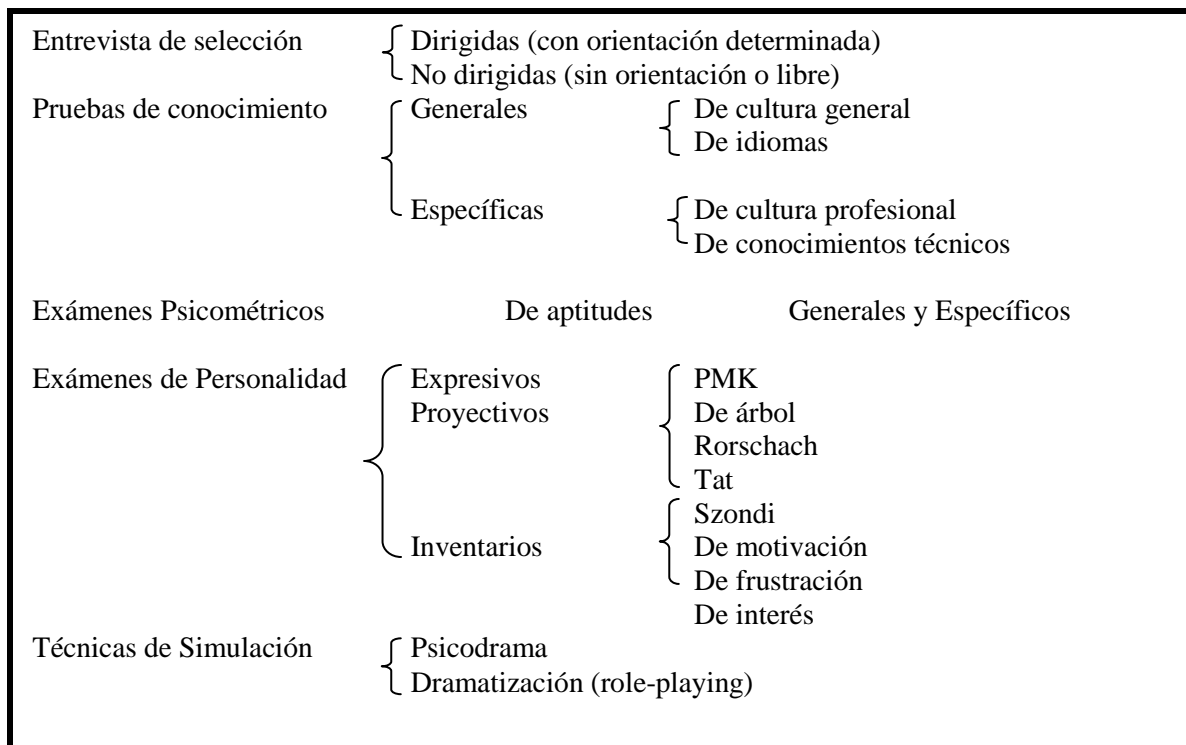
Expresa Olleros (2005) que en la actualidad se siguen aplicando técnicas como la entrevista, las pruebas psicométricas, los cuestionarios de personalidad, las pruebas profesionales y, en algunos casos los assessment centers. De todas ellas, las técnicas más general y necesaria es la entrevista, que puede ser empleada tanto por los técnicos de selección como por los clientes o empleadores.

Al mismo tiempo Llanos (2008) indica que la serie de técnicas aplicadas permite evaluar y descubrir características personales, psicológicas y cognoscitivas que a su vez permiten develar otras cualidades como las motivaciones, capacidades, autoestima, nivel de inteligencia, etc.

Agrega también que las técnicas de selección también permitirán determinar si el candidato es una persona estable emocional y laboralmente, porque no es conveniente contratar empleados o trabajadores inconsistentes que abandonen en un breve período el trabajo, con la consecuente pérdida de tiempo, gasto de dinero y desperdicio de esfuerzos.

Chiavenato (2011) clasifica en cinco grupos las técnicas de selección de personal. En la siguiente figura se detallan.

**Figura 10**  
**Técnicas de selección**



Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato (2011).

Para Robbins y Coulter (2005) las técnicas más conocidas son las formas de solicitud, las pruebas escritas y de simulación del desempeño, las entrevistas, las investigaciones de antecedentes y, en algunos casos los exámenes físicos. A continuación se describirá brevemente cada uno de estos instrumentos o técnicas de selección.

- **Formas de solicitud:** Casi todas las organizaciones piden a los candidatos a un empleo que llenen una solicitud, que podría ser una forma en la que la persona proporciona su nombre,

dirección, número telefónico, o podría ser un perfil completo de la historia personal, detallando las actividades, destrezas y logros de la persona.

- **Pruebas escritas:** son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto, o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.
- **Pruebas de simulación de desempeño:** están integradas por comportamientos laborales reales. Su punto de partida es el drama que significa reconstruir un escenario en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad.
- **Entrevistas:** según sus habilidades el entrevistador tiene menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista; es decir, puede ser estructurada y estandarizada o bien enteramente libre.

La entrevista debe iniciarse y fluir con libertad, sin timidez. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras, por ejemplo si se le contactará para conocer el resultado, y como será ese contacto.

- **Investigación de antecedentes:** son de dos tipos, verificaciones de los datos de la solicitud y verificación de las referencias. El primer tipo ha probado ser una fuente valiosa de información para la selección. El segundo tipo no tiene valor como herramienta de selección porque las referencias de los candidatos tienden a ser positivas en casi todo el mundo.
- **Exámenes físicos:** este será útil solo para algunos empleos que tienen ciertos requisitos físicos. También se pueden realizar exámenes de pruebas de abusos de sustancias prohibidas o pruebas genéticas. Todas estas dependerán del tipo de puesto y sus requerimientos.



### f. ¿Qué funciona mejor y cuándo?

Para Robbins y Coulter (2005) muchos instrumentos de selección tienen valor limitado para los gerentes al tomar decisiones de selección. La siguiente tabla resume la validez de estos instrumentos para tipos particulares de empleos.

**Figura 11**  
**Calidad de instrumentos de selección**

Instrumentos de selección	PUESTO			
	Gerencia de alto nivel	Gerencia de medio e inferior	Grupo no gerencial	Trabajo rutinario
Formas de solicitud	2	2	2	2
Pruebas escritas	1	1	2	3
Muestras de trabajo	-	-	4	4
Centro de evaluación	5	5	-	-
Entrevistas	4	3	2	2
Verificación de los datos de solicitud	3	3	3	3
Verificación de las referencias	1	1	1	1
Examen físico	1	1	1	2

Nota: la validez se mide en escala de 5 (mayor) a 1 (menor). Un guión significa no aplicable.

Fuente: Elaboración propia basado en Robbins y Coulter (2005).

### g. Evaluación y control de los resultados

Continúan indicando los autores que el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimientos válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos, involucrar las gerencias y sus equipos. Y la eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos, convocar los talentos más destacados para la empresa y sobre todo, colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.

### **1.2.9 Contratación**

Una vez que el candidato pasa con éxito las etapas del proceso de selección puede ser contratado. La selección y contratación de personal se pueden considerar procesos interrelacionados, ya que una empresa por lo regular no puede contratar a una persona antes de considerarse mediante la selección del puesto a ocupar.

El proceso de contratación incluye una serie de etapas que incluye las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización, según Rodríguez (2007).

Expresan también Hellriegel, Slocum y Jackson (2006) que el proceso de contratación incluye actividades relacionadas con el reclutamiento de aspirantes para ocupar vacantes en una organización y la selección de los mejores aspirantes para un puesto. A través de las actividades de contratación, los empleados aseguran que la persona correcta está en el puesto correcto.

Para Benavides (2008) el contrato de trabajo es el acuerdo entre el empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución.

Mientras que Brusola (2010) indica que generalmente el proceso de contratación es la conclusión de un proceso previo de selección entre distintos candidato, los contratos sirven para regular las relaciones entre el contratista y ejecutor del trabajo, considerada como una obligación regulada por la ley.

Sin embargo el Código de Trabajo (2010) establecido y actualizado como ley en Guatemala, en el artículo No. 18 dice que Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (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.

Por lo que a continuación se indicarán algunos artículos relacionados a los contratos, según el Código de Trabajo de Guatemala.

Artículo No. 19 Cada vez que se celebre un contrato individual de trabajo y alguna de las partes incumpla sus términos antes que se inicie la relación de trabajo, el caso se debe resolver de acuerdo con los principios civiles que obligan al que ha incumplido a pagar los daños y perjuicios que haya causado a la otra parte.

**a. Contenido del contrato:**

Artículo No. 20 El contrato individual de trabajo obliga, no sólo a lo que se establece en él, sino también a:

- a) La observancia de las obligaciones y derechos que a) este Código o los convenios internacionales ratificados por Guatemala, determinen para las partes de la relación laboral, siempre, respecto a estos últimos, cuando consignen beneficios superiores para los trabajadores que los que este Código crea; y
- b) A las consecuencias que del propio contrato se deriven según la buena fe, la equidad, el uso y costumbres locales o la ley.

Las condiciones de trabajo que rijan un contrato o relación laboral, no pueden alterarse fundamental o permanentemente, salvo que haya acuerdo expreso entre las partes o que así lo autorice el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, cuando lo justifique plenamente la situación económica de la empresa. Dicha prohibición debe entenderse únicamente en cuanto a las relaciones de trabajo que, en todo o en parte, tengan condiciones superiores al mínimo de protección que este Código otorga a los trabajadores.

Son condiciones o elementos de la prestación de los servicios o ejecución de una obra: la materia u objeto; la forma o modo de su desempeño; el tiempo de su realización; el lugar de ejecución y las retribuciones a que esté obligado el patrono.

Artículo No. 21 Si el contrato individual de trabajo no se determina el servicio que deba de prestarse, el trabajador queda obligado a desempeñar solamente el que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición física.

Artículo No. 22 En todo contrato individual de trabajo deben estar incluidos por lo menos, las garantías y derechos que otorguen a los trabajadores.

Artículo No.23 El patrono sustituido queda obligado con el nuevo patrono con las obligaciones nacidas antes de la fecha de la sustitución y hasta por el término de seis meses. Concluido este plazo, la responsabilidad es únicamente para el nuevo patrono.

Artículo No. 24 La falta de cumplimiento del contrato individual de trabajo solo obliga a los que incurran a la responsabilidad económica respectiva, a las prestaciones que determinen este código, sus reglamentos, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción contra las personas.

**b. Tipos de contratos:**

Según el artículo No. 25 del Código del Trabajo, el contrato individual puede ser:

- a) Por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación.
- b) A plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia, 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
- c) 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.

Aunque el trabajador reciba anticipos a buena cuenta de los trabajos ejecutados o por ejecutarse, el contrato individual de trabajo debe entenderse para obra determinada, siempre que se reúnan las condiciones que indica el párrafo anterior.

Artículo No. 26 Todo contrato individual de trabajo debe tenerse por celebrado por tiempo indefinido.

Artículo No. 27 El contrato individual de trabajo puede ser verbal cuando se refiera:

- A las labores agrícolas o ganaderas. Al servicio doméstico. A los trabajos accidentales o temporales que no excedan de sesenta días. A la prestación de un trabajo para obra determinada, siempre que el valor de ésta no exceda de cien quetzales, y si se hubiere señalado plazo para la entrega siempre que éste no sea mayor de sesenta días.

En todos estos casos el patrono queda obligado a suministrar al trabajador, en el momento en que se celebre el contrato, una tarjeta o constancia que únicamente debe contener la fecha de inicio de la relación de trabajo y el salario estipulado, y al vencimiento de cada período de pago, el número de días o jornadas trabajadas, o el de tareas u obras realizadas

El artículo No. 28 indica que el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

### **1.2.10 Inducción**

Según Alles (2006) la inducción es el proceso formal que tiende a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debería fijarse como un procedimiento habitual.

Mientras que Bohlander y Snell (2008) definen la inducción como un proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. Es el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo que debe darse para los empleados nuevos, ya que se les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo.

Expresa Rodríguez (2007) que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; esto radica la importancia del proceso de inducción.

Por lo tanto se puede decir que la etapa del proceso de inducción inicia cuando la empresa contrata a un nuevo empleado y su propósito es adaptar al nuevo colaborador lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus obligaciones y derechos del puesto.

#### **a. Objetivos de la inducción:**

Los objetivos del proceso de inducción para Rodríguez (2007) son diversos, pero los sobresalientes son:

- 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.

#### **b. Tipos de inducción**

Para Robbins y Coulter (2005) existen dos tipos de inducción, la inducción sobre las unidades de trabajo que familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevos colegas. La inducción sobre la organización informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y normas de la organización.

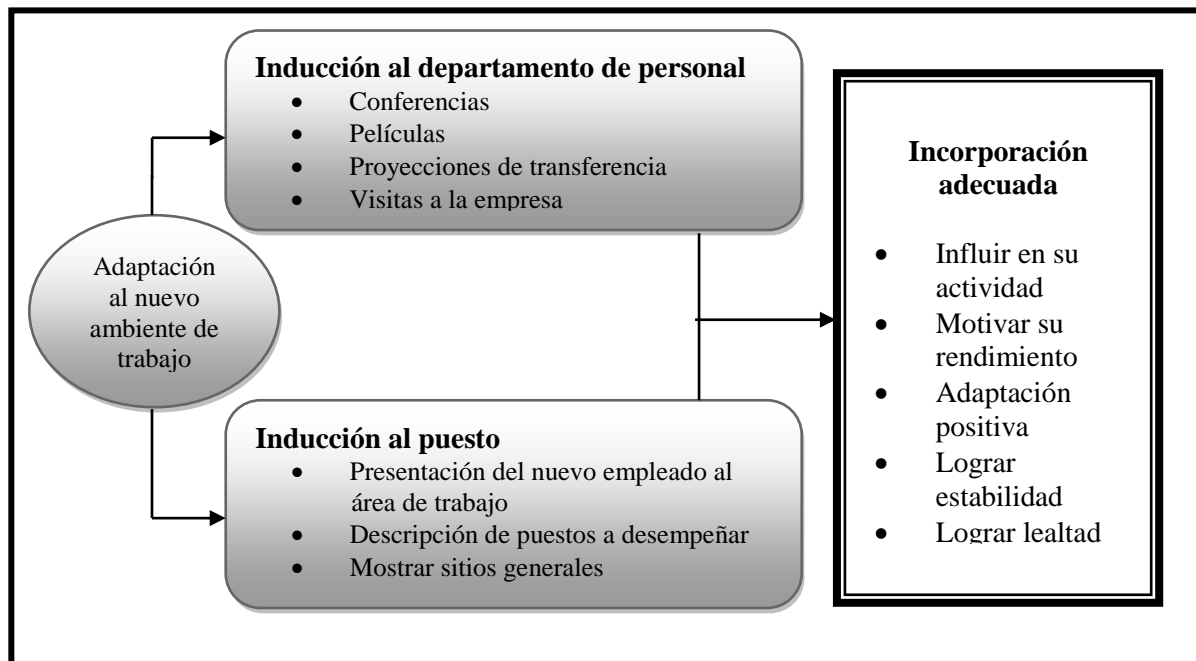
Indican también que esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pagos, los requisitos de horas extras y las prestaciones. Además un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización.

La inducción debe realizarse con todos los colaboradores de la organización sin tener en cuenta su nivel. Según Alles (2006) deberían de participar de algún modo tanto el área de recursos humanos como el jefe directo de la persona que ingresa. La inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes:

- **Inducción a la organización:** se refiere al conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto a la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial, políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, etc.
- **Inducción al puesto de trabajo:** tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos.

Por último Rodríguez (2007) comenta que el proceso de inducción incluye la etapa al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. Ilustrándolo en la siguiente imagen.

**Figura 12**  
**Proceso de inducción de personal**



Fuente: Elaboración propia basado en Rodríguez (2007).

### 1.2.11 Capacitación y desarrollo

La capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño en sus empleos actuales. Para Hellriegel, Slocum y Jackson (2006) el desarrollo se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a obtener las competencias que necesitarán en el futuro a fin de progresar en sus carreras.

Para Dessler y Varela (2004) la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores.

Siliceo (2006) destaca dos puntos básicos en el concepto de capacitación: a) las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en mejores condiciones a su tarea diaria. Y b) no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

Por último son las estrategias más antiguas en el cambio organizacional. Ofrecen a los empleados actuales o de ingreso reciente las habilidades y el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo expresan, Cummings y Worley (2007).

#### a. Objetivos de la capacitación

Para Rodríguez (2007) en toda organización es necesario un esfuerzo continuo de educación, de renovación, y de actualización de conocimientos y actitudes. Por lo que la capacitación busca lograr ciertos objetivos.

- **Objetivo general:** conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada.

- **Objetivos particulares:**

Incrementar la productividad. Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario. Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo. Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante el intercambio personales que surgen durante



la capacitación. Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos. Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo. Facilitar la supervisión del personal.

La capacitación y desarrollo que se aplica en las organizaciones, debe concebirse como modelos de educación, a través de los cuales primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

### **b. Propósitos de la capacitación**

Para Siliceo (2006) existen siete propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:

- **Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.** El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
- **Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.** Las técnicas educativas modernas y psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado en claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.
- **Elevar la calidad del desempeño.** Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por la falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humano o administrativa.
- **Resolver problemas.** La educación organizacional en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representa una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.
- **Habilitar para una promoción.** Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación

como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

- **Actualizar conocimiento y habilidades.** Un constante reto consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.
- **Preparación integral para la jubilación.** Es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada. La inversión realizada por las empresas en este renglón será redituable de inmediato para la propia organización y en todo momento para las personas.

### **c. Etapas de aplicación**

Para Cummings y Worley (2007) las intervenciones en la aplicación y el desarrollo por lo general siguen un proceso de detección de necesidades, establecimiento de objetivos instruccionales y diseño, impartición y evaluación.

- **Determinar las necesidades:** al detectar las necesidades se descubre qué capacitación se requiere. Se recaban los datos referentes a la compañía, al trabajo y al individuo. La evaluación a la compañía se centra en los sistemas que inciden en la capacidad de transferir la capacitación. Para que esto suceda es necesario brindarles a los participantes la oportunidad y las condiciones propicias para que apliquen al trabajo las habilidades, conocimientos y capacidades recién adquiridas.

Continúan expresando que la evaluación al trabajo consiste en conocer las tareas, las actividades y decisiones que mejorarán una vez terminado el programa. La evaluación individual se propone entender el nivel actual de esas tres cualidades de quienes son elegidos para participar en el programa.

- **Diseñar objetivos y la capacitación:** en esta etapa se establecen primero los objetivos de intervención. Debe describirse la calidad y la cantidad de desempeño que un participante ha de demostrar para que se le juzgue competente. Al diseñar la capacitación se elige entre una amplia gama de técnicas de entrenamiento en el trabajo, métodos audiovisuales, métodos computarizados, u otros métodos más tradicionales de enseñanza, en el aula, simulaciones, estudio de casos, ejercicios experimentales.
- **Impartir la capacitación:** en esta etapa se lleva a cabo la capacitación y el desarrollo. Se invita a los participantes a que asistan a las sesiones o apliquen lo aprendido en ellas, a que hagan las actividades incluidas en el diseño y vuelvan a sus rutinas de trabajo.
- **Evaluar la capacitación:** en esta última etapa se juzga la capacitación para saber si se cumplió sus objetivos. Los cuatro criterios que se suelen hacer son: reacción es el criterio más común y designa simplemente la opinión de los asistentes respecto a la utilidad de la capacitación. A menudo se mide a través de un cuestionario que se llena al terminar las sesiones.

Explican los autores que el criterio de aprendizaje indica si adquirieron o no el conocimiento que se les enseñó, sin que mida el desempeño o la conducta en el trabajo.

Este se determina mediante entrevistas o cuestionarios. El criterio de comportamiento indica si las habilidades y capacidades aprendidas se aplican a las actividades laborales, los datos anteriores se obtienen observando a los asistentes o entrevistando a su jefe. El último criterio resultado determina si la mejoría en la eficiencia de ellos o del sistema se debe a la capacitación.

#### **d. Técnicas de capacitación**

Después de establecer los requerimientos de capacitación del personal, fomentar la percepción de su necesidad y establecer sus objetivos, es posible diseñar y establecer un programa de capacitación. A continuación se describen las técnicas de capacitación más comunes según Dessler y Varela (2004).

- **Capacitación en el trabajo (CET):** es de varios tipos, la más conocida es la técnica del entrenador. En este caso, al empleado lo capacita en el puesto un trabajador experimentado o su supervisor. Otra técnica en capacitación en el trabajo es la rotación de puestos, donde el empleado (generalmente alguien que se capacita en nivel gerencial) se traslada de un puesto a otro por intervalos planeados.
- **Capacitación de aprendices:** consiste en un proceso estructurado mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores calificados, utilizando la combinación de la instrucción en un salón de clases y CET.
- **Simuladores y modelos de instrucción:** es una técnica donde los individuos se capacitan en equipos reales o virtuales, como los que usarán en el trabajo, pero fuera, de hecho, del puesto. De esta manera se busca obtener las ventajas del CET sin que el aprendiz este realmente haciendo su trabajo. Trabajar con modelos representa una gran ayuda para el individuo, ya que, en su inicio, la toma de decisiones implica procesos de pensamiento de alto nivel, los cuales, posteriormente, tienden a volverse sencillos.
- **Técnicas de aprendizaje audiovisual y a distancia:** ciertas técnicas audiovisuales se utilizan con frecuencia y llegan a ser muy eficaces. Es el caso de películas, circuitos cerrados de televisión y grabaciones de audio y video.

Capacitación a distancia: las técnicas de aprendizaje a distancia incluyen los familiares cursos por correspondencia de lápiz y papel, las videoconferencias y las clases basadas en internet. Las empresas modernas están experimentando con la capacitación a distancia mediante un instructor que se encuentra en una instalación central y que enseña, vía enlaces de televisión, a grupo de trabajadores que están en lugares remotos.

Aprendizaje a distancia por videoconferencia: tal medio se define como el “modo de reunir dos o más grupos separados utilizando una combinación de equipos auditivos y visual”. La videoconferencia permite a los individuos que están en un sitio comunicarse en vivo con otros ubicados en una ciudad o país distintos, o con grupos de diferentes ciudades.

- **Capacitación por computadora (CPC):** el aprendiz se sirve de un sistema de cómputo para, de forma interactiva, aumentar sus conocimientos o habilidades. Los programas CPC llegan a ser muy beneficiosos. Los expertos indican que las tecnologías interactivas reducen un cincuenta por ciento, en promedio, el tiempo de aprendizaje
- **Portales de aprendizaje:** en la actualidad muchas compañías recurren a portales de negocios, los también llamados portales de información empresarial (PIE), son parecidos a Yahoo!, una ventana a internet, aunque también son mucho más que eso. A través del portal, empleados con diferentes responsabilidades en una compañía ingresan a todas las aplicaciones corporativas que necesitan usar, y obtienen la herramienta necesaria para analizar la información dentro y fuera de la empresa, y observan el contenido personalizado que requieren, como las noticias de la industria y datos sobre sus competidores.

#### **e. Desarrollo**

Según Dessler (2010) el desarrollo es el aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo.

Indican también Mondy y Noe (2005) que el desarrollo es un enfoque formal utilizado por la organización para asegurar que personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se necesiten. El desarrollo formal es importante para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida.

Para Bohlander y Snell (2008) es un proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de atributos relacionados con su carrera personal, así como la serie de etapas, durante toda la vida que contribuyen a que se realice dicha carrera.

Continúan los autores explicando que el desarrollo de carrera beneficia tanto a la organización como al empleado, porque los empleados desarrollados adecuadamente están mejor preparados para agregar valor tanto a sí mismos como a la empresa.

Algunos factores ambientales que influyen en desarrollo del recurso humano son:

- Factores internos:
  - a) Objetivos estratégicos de la organización
  - b) Estructuras de compensación del trabajo
  - c) Estabilidad del ambiente laboral
- Factores externos:
  - a) Educación
  - b) Factores socio-económicos del país
  - c) Tendencias globales
  - d) Tecnología

#### **f. Pasos para desarrollar el recurso humano**

Los autores Hitt, Black y Porter (2006) dan a conocer los pasos esenciales para desarrollar al recurso humano, los cuales son:

- Diagnosticar las necesidades de entrenamiento de la organización: comprende la evaluación de los problemas de entrenamiento organizacional, de recursos humanos existentes y de operaciones y tareas que deben realizarse, además procura verificar si el personal son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.
- Establecer objetivos específicos: consiste la fijación de los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa de desarrollo.
- Planear la acción, métodos y medios: establecer los métodos y medios que se utilizaran para la ejecución del programa de desarrollo.
- Implementar el programa de desarrollo: es la implementación del entrenamiento a los colaboradores que se van a desarrollar laboralmente.
- Evaluar los resultados: consiste en analizar si el programa de desarrollo cumple con las expectativas esperadas y los objetivos establecidos.
- Retroalimentar, modificar si es necesario: si el programa de desarrollo no llena las expectativas y los objetivos establecidos, es indispensable determinar si se debe retroalimentar al colaborador o bien modificar el contenido del programa.

### **1.2.12 Evaluación del desempeño**

Para Rodríguez (2007) evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un período determinado de tiempo.

Werther y Davis (2007) indican que es el proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto, con la finalidad de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. Esto se realiza a fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables.

Robbins y Coulter (2005) también aportan que el sistema de administración del desempeño es el proceso que establece normas del desempeño y lo evalúa para tomar decisiones de recursos humanos, objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones.

Finalmente Puchol (2007) expresa que es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante) y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuos.

Agrega también el autor que al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación contra metas verificables previamente seleccionadas tienen un valor extraordinario. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida diseñada para llegar a objetivos específicos, tal vez los mejores criterios del desempeño, se relacionan con la habilidad de establecer metas con inteligencia, planear programas que logren estas metas y tener éxito al lograrlas.

#### **a. Objetivos de la evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra. Expresa Alles (2006) que sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica sus efectos. 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 en la organización.

Para Urcola (2011) el principal objetivo de la evaluación del desempeño es conseguir que las personas tengan los desempeños más altos posibles. Y como complemento a este objetivo se derivan los siguientes:

- Informar a los colaboradores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Ayudar a tomar conciencia de los puntos fuertes y débiles.
- Satisfacer la natural curiosidad del individuo por conocer el concepto que el jefe tiene de él.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados respecto a los objetivos previamente establecidos.
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro, permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los colaboradores.
- Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los colaboradores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- Conocer las pretensiones y demandas de los colaboradores.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el jefe y los colaboradores.

#### **b. Ventajas de la evaluación del desempeño**

Según Urcola (2011) cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo, las principales ventajas son para:

- **El jefe:**

Se refuerza y mejora las relaciones con los colaboradores.

Se aprende a valorar al personal por criterios no afectivos.

Se recoge una valiosa información de lo que piensa el colaborador.



- **El colaborador:**

Se le ayuda y estimula a comprender su propio trabajo.

Se le ayuda a clarificar las exigencias y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña.

Conoce de antemano las bases que van a utilizarse para juzgar su rendimiento.

Se le ayuda a descubrir sus puntos fuertes y débiles.

Se impulsa a su propio desarrollo mediante el autocontrol de sus tareas.

Se le dan oportunidades para mejorar y avanzar por el camino correcto.

- **Para la organización:**

Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

Dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **c. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

El problema según Alles (2006) de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluaciones populares. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal.

Para Chiavenato (2011) los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- **Método de escalas gráficas:** este es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. El método de escalas gráficas mide el desempeño de la personas con factores ya definidos y graduados. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Existen tres opciones:

Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que

los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.

Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (los límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.

- **Método de elección forzada:** es producto de un equipo de técnico estadounidenses durante la segunda guerra mundial designada para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. Al ejército estadounidense le preocupaba contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos del halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de valuación más objetivos y válidos. El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.
- **Método de investigación de campo:** se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio, que además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el supervisor inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.
- **Método de incidentes críticos:** es un método desarrollado por los técnicos de la Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda guerra mundial. El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado.

### **1.2.13 Compensaciones**

Chiavenato y Guzmán (2009) explican que la compensación, recompensa o incentivo, es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en medios de la organización, que entre otros recursos contribuyen con tiempo y esfuerzo.

Enfatizan los autores que toda organización debe tener un equilibrio entre incentivos y contribuciones; cada persona contribuye a la organización en la medida en que recibe estímulos e incentivos a cambio, así asumen ciertos costos personales para obtener retornos o contribuciones de la organización, lo mismo las organizaciones están dispuestas a asumir costos para obtener retornos o contribuciones de las personas.

Para Alles (2008) la remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respalden su rendimiento.

Desarrollar un sistema de compensación eficaz y adecuado es una parte importante del proceso de gestión de recursos humanos, porque ayuda a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y objetivos además se ha demostrado que el sistema de compensación de una organización ejerce un impacto en el desempeño estratégico de este, según Robbins y Coulter (2005).

Indican también que la compensación organizacional incluye distintos tipos de recompensas y prestaciones, como sueldos y salarios base, aumentos de sueldos y salarios, pagos de incentivos y otras prestaciones y servicios.

El Código de Trabajo (2010) en el artículo 88 indica que el salario o sueldo, 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 el personal a su respectivo patrono, debe ser remunerado.

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, por tarea, precio alzado o a destajo); y
- 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.

El artículo 91 del Código de Trabajo (2010) indica que el monto del salario debe ser determinado por patronos y trabajadores, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo; según el acuerdo gubernativo No. 470-2014 publicado en Diario de Centroamérica el 19 de diciembre de 2014, se estableció el nuevo salario mínimo que rige a partir del uno de enero de 2015.

**Tabla 2**  
**Salario mínimo en Guatemala**

<b>Actividades económicas</b>	<b>Hora diurna ordinaria</b>	<b>Hora ordinaria jornada mixta</b>	<b>Hora ordinaria nocturna</b>	<b>Salario diario</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Bonificación incentivo</b>	<b>Salario total</b>
No agrícolas	Q9.85	Q11.25	Q13.12	Q78.72	Q2,394.40	Q250.00	Q2,644.40
Agrícolas	Q9.85	Q11.25	Q13.12	Q78.72	Q2,394.40	Q250.00	Q2,644.40
Exportadora y de maquila	Q9.04	Q10.34	Q12.06	Q72.36	Q2,200.95	Q250.00	Q2,450.95

Fuente: Ministerio de trabajo (en red) <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo.html> (2015).

#### **a. Tipos de remuneración económica**

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar la tarea organizacional. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. Para Chiavenato (2011) la remuneración económica puede ser directa o indirecta:

- **Remuneración económica directa:** es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o

indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado.

- **Remuneración económica indirecta:** se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicios, etc.), participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida, etc.).

Concluye el autor que la suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Los premios extraeconómicos, como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración.

Por lo tanto se denomina remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella.

#### **b. Administración de sueldos y salarios**

La administración de sueldos y salarios es diseñar una estructura, con costos eficientes, que atraigan y retengan a empleados competentes y que les ofrezcan un incentivo para esforzarse mucho en su trabajo. Decenzo y Robbins (2006) también indican que trata de asegurar que todos los empleados piensen que los niveles salariales establecidos son adecuados y congruentes con las demandas y los requisitos del trabajo.

Chiavenato (2011) establece la administración de sueldos y salarios como un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justos y equitativos en la organización.

El código del trabajo (2010) en su artículo 89 indica que para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida. Al trabajo igual, desempeñado en puestos y condiciones de eficiencia y antigüedad

dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria.

### **c. Política salarial**

Reyes (2009) indica que la política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

Según Chiavenato (2011) el contenido de una política salarial debe incluir:

- **Estructura de puestos y salarios:** es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
- **Salarios de admisión:** para las diversas escalas salariales; el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple por completo con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión puede descender 10% o 20% del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo de prueba, si el ocupante responde a las expectativas.
- **Previsión de reajustes salariales:** por determinación legal o espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:
  - Reajustes colectivo (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo
  - Reajuste individuales: completan los ajustes colectivos y se clasifican como:
    - Reajustes por ascenso; se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual en un nivel funcional superior.
    - Reajuste para encuadrar: la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios vigentes en el mercado de trabajo.
    - Reajuste por méritos: se conceden a los empleados que deben recibir una remuneración superior a la normal gracias a su desempeño.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible con los recursos disponibles junto a recursos humanos, con el fin de conseguir los objetivos y alcanzar las metas de una organización. La administración de recursos humanos se refiere al diseño y la aplicación de los sistemas formales en una organización para asegurar el uso eficaz y eficiente del talento humano, esto encierra las actividades que se hayan emprendido para atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva.

Para entender el desarrollo de la administración de recursos humanos, es fundamental conocer el entorno cultural del lugar de estudio, en Guatemala las prácticas de planificación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y compensación, son utilizadas principalmente en empresas grandes y medianas; en el departamento de Zacapa, específicamente en el municipio de Río Hondo, se encuentra ubicada una empresa productora de papel higiénico, la cual se caracteriza por ser el más grande productor de papel en la región y ser vanguardista en el proceso de reciclado de papel.

Es de suma importancia estudiar, la manera que esta empresa ha logrado posicionarse en el mercado a lo largo de los años, donde el factor esencial ha sido su recurso humano, es por ello que la investigación se basa en determinar los procesos utilizados para atraer, mantener y desarrollar al personal. Por medio de un estudio preliminar se dio a conocer que a pesar de que la empresa es estructurada y sólida existen errores en la aplicación de los procesos de administración del recurso humano.

En la actualidad la empresa realiza los procesos de manera parcial e informal, no planifican, reclutan, seleccionan y contratan de forma sistemática, además no cuentan con programas estructurados para inducir, capacitar, evaluar el desempeño y compensar a los colaboradores. Estos aspectos prevalecen a causa de la falta guías, formatos, programas y manuales, y por consecuencia obtienen procesos inadecuados.

De continuarse esta situación, la empresa productora de papel higiénico seguirá realizando las actividades del proceso del recurso humano de manera inadecuada, pues no podrá provisionar,

organizar, mantener y desarrollar al personal, lo cual llevará a que la empresa no logre mantener su principal fuente de ventaja competitiva, que son sus colaboradores.

Por lo anterior, es necesario conocer cómo se administra el recurso humano en la empresa productora de papel higiénico ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa, para obtener información que permita detectar las acciones que deben fortalecerse y captar el mejor recurso humano, beneficiando tanto a la empresa como al empleado.

A través de esta situación surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se administra el recurso humano en una empresa productora de papel higiénico, ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1. Objetivo general**

Determinar cómo se administra el recurso humano en una empresa productora de papel higiénico, ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Investigar las actividades que realiza la empresa en cuanto a la planeación de recursos humanos para garantizar el número adecuado y habilidades requeridas a los empleados.
- Describir el proceso de reclutamiento, para la atracción de aspirantes en número suficiente de expedientes.
- Conocer los procedimientos realizados en el proceso de selección, para elegir a los candidatos idóneos para la empresa.
- Determinar cómo se ejecuta el proceso de contratación, para el cumplimiento de las leyes en el país.
- Conocer la inducción que aplican en la empresa, para la correcta adaptación de los nuevos colaboradores a sus puestos de trabajo.



- Describir el proceso de capacitación y la frecuencia con la que se realiza, para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades.
- Establecer como evalúan el desempeño, para obtener resultados que permitan mejorar a los colaboradores en sus puestos de trabajo.
- Determinar que compensaciones otorga la empresa productora, para la satisfacción de los colaboradores.

## **2.2 Elemento de estudio**

- Administración del recurso humano

### **a) Administración del recurso humano**

#### Definición conceptual

Para Bohlander, Snell y Sherman (2005) “la administración del recurso humano es definir al personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados” (pág. 4).

#### Definición operacional

La administración del recurso humano, consiste en afianzarse de capital humano, lograr conservarlo y desarrollar continuamente sus habilidades, a través de las buenas prácticas en los procesos del reclutamiento, selección y contratación, el traslado de conocimientos generales y específicos en la etapa de inducción al nuevo empleado, capacitar las áreas necesarias, evaluarlas con el fin de establecer normas para el buen desempeño y recompensarlo.

### **b) Indicadores**

- Planeación del recurso humano.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.

- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Compensación.

### **2.3 Alcances y límites**

La investigación se realizó en una empresa productora de papel higiénico, ubicada en el municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, para conocer y describir su situación, en cuanto a la administración del recurso humano, por discreción del estudio, el nombre de la misma no será expuesto; se consideraron como sujetos de estudio al gerente general de la empresa, a los jefes de departamento, debido a que son los que se relacionan directamente con los procesos; y así mismo a los colaboradores pues es a ellos a quienes se les aplican.

El límite principal de esta investigación, fue el estudio superficial de los indicadores capacitación, evaluación del desempeño y compensación pues son procesos extensos y profundos en información, y que la empresa considera delicados para la investigación, por lo que se reservó el derecho de proporcionar completamente la información.

El límite secundario fue el tiempo brindado por los sujetos de estudio, por ser una empresa dedicada a la producción se encontraban realizando actividades cotidianas de su puesto, por lo que la investigación se tuvo que realizar durante varios días.

### **2.4 Aporte**

Esta investigación pretende aportar a la empresa productora de papel, ubicada en Río Hondo Zacapa, una referencia sobre la situación actual en la administración del recurso humano y recomendar acciones que fortalezcan los procesos que presenten algún tipo de deficiencia.

A la Universidad Rafael Landívar, proporcionar material bibliográfico para desarrollar investigaciones futuras para el área de recursos humanos en el departamento de Zacapa.

Se considera como contribución de referencia bibliográfica para otros investigadores interesados y estudios relacionados en los temas consecuentes de la administración del recurso humano.

### III. MÉTODO

La investigación se basa en una empresa productora de papel higiénico ubicada en el municipio de Río Hondo, departamento Zacapa, por confiabilidad y discreción, el nombre de la empresa no se utilizará durante la investigación. A continuación se presenta el listado total de los colaboradores de la empresa:

**Tabla 3**  
**Empresa productora de papel higiénico**

No.	Colaboradores	Cantidad
1	Gerente general	01
2	Jefes de departamento	21
3	Colaboradores	190
	<b>Total Universo</b>	<b>212</b>

Fuente: D. Cantoral, comunicación personal (2015).

#### 3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio que se consideraron para la presente investigación fueron los siguientes:

**3.1.1 Gerente general y jefe del departamento de recursos humanos:** Personas que están al mando de la dirección de la empresa, su trabajo es lograr que los procedimientos y recursos utilizados se ejecuten de manera eficiente. La información brindada por estos sujetos se considera de vital importancia para el estudio.

**3.1.2 Jefes de departamento:** Dirigen las actividades de desarrollo e implementación de soluciones en su área para apoyar la ejecución de los procesos en la organización. Sus objetivos son controlar los tiempos, calidad del trabajo, costos y el rendimiento de sus colaboradores con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

**3.1.3 Colaboradores:** Trabajadores de los distintos departamentos los cuales tienen conocimiento de los procedimientos que se aplican y son importante fuente de información para obtener resultados oportunos en la presente investigación.

### 3.2 Población y muestra

Para determinar la población y muestra se tomó en cuenta el gerente general de la empresa, el jefe de recursos humanos, los jefes de departamento y área que se divide, así como también a los colaboradores de la empresa productora de papel higiénico, ubicada en Río Hondo, Zacapa.

- a) **Gerente general y jefe de recursos humano:** Existe únicamente una persona encargada de la gerencia y un jefe de recursos humanos.
- b) **Jefes de departamento:** Según la información obtenida son 20 personas, quienes tienen personal bajo su cargo.
- c) **Colaboradores:** Por conveniencia del investigador se tomaron en cuenta 127 colaboradores del total de 190.

### 3.3 Instrumentos

Las herramientas que se utilizaron para realizar el trabajo de campo de la presente investigación fueron las siguientes:

**3.3.1 Entrevista a gerente general y jefe de recursos humanos:** Se elaboró una guía de entrevista, sobre los diferentes aspectos y áreas de la administración de recurso humano con el objeto de conocer la aplicación y medidas utilizadas dentro de la empresa. La guía consta de 30 preguntas abiertas. La entrevista permitió recabar información de forma individual, aplicada por parte de la investigadora. (Ver anexo 1).

**3.3.2 Cuestionario a jefes de departamento:** Se diseñó un cuestionario que consta de 39 preguntas de opción múltiple, dicotómicas y mixtas con la finalidad de profundizar la manera en que aplican los procesos de la administración del recurso humano hacia sus subordinados; el cuestionario se aplicó de forma individual o colectiva, con la supervisión de la investigadora. (Ver anexo 2).

**3.3.3 Cuestionario a colaboradores:** Se estructuró un cuestionario con 39 preguntas de opción múltiple, dicotómicas y mixtas para recabar información sobre los procesos a los que

fueron sometidos en el ámbito de la administración del recurso humano; el cuestionario se aplicó de forma colectiva, con la supervisión de la investigadora. (Ver anexo 3).

Estos cuestionarios miden los factores de planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y compensación.

### **3.4 Procedimiento**

Para desarrollar la investigación se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

- Elección del tema de investigación.
- Solicitud de autorización para el estudio.
- Investigación preliminar en la empresa.
- Detección de la problemática, elaboración de planteamiento, objetivos, elementos de estudio e indicadores, alcances, limitaciones y aportes.
- Elaboración del marco de referencia.
- Estructuración de instrumentos.
- Aplicación de instrumentos.
- Orden y tabulación de resultados.
- Análisis, discusión, conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- Presentación de informe final.

### **3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

La investigación es de tipo descriptiva, la definición proporcionada por Hernández, Fernández, y Baptista (2006) indica que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (Pág. 60).

Continúan los autores expresando que una investigación de tipo descriptiva “se orienta a determinar los datos en que se manifiesta la presencia de una o más variables en un fenómeno dado. Su meta es describir cómo se está manifestando el fenómeno”.

Los colaboradores sujetos de estudio representan una población muy grande para el presente estudio, por lo que para la investigación se aplicó un muestreo por conveniencia, en el que de la población total de 190 colaboradores, fueron seleccionados 127 sujetos sometidos al instrumento para obtener información crucial para la investigación y la empresa.

Se aplicó un factor de estratificación en base al autor Vivanco (2005, pág. 103) para conocer la cantidad de colaboradores por departamento que sería correcto tomar. La fórmula utilizada fue:

N = Población universo

n = Población por conveniencia

$\frac{n}{N}$ $\frac{127}{190} =$ $\underline{\underline{0.668421052}}$
---

**Tabla 3**  
**Estratificación por departamento**

No.	Departamento	Número de puestos	Factor	Colaboradores a encuestar
1	Recursos humanos	2		2
2	Contabilidad	5	0.668421052	3
3	Informática	2	0.668421052	1
4	Control de calidad	11	0.668421052	7
5	Logística	7	0.668421052	4
6	Mantenimiento	44	0.668421052	29
7	Producción	96	0.668421052	64
8	Servicios generales	26	0.668421052	17
	<b>TOTAL</b>	<b>190</b>		<b>127</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Vivanco (2014).

Nota: en el departamento de recursos humanos se omite el factor de estratificación, pues únicamente existe un puesto de asistente de recursos humanos y se incluye el puesto de la asistente de gerencia quien no pertenece a ningún departamento en específico. Por lo tanto se encuestaron ambos puestos.

La tabulación de los resultados se analizó individualmente, sin embargo la información es presentada por medio de tabla de análisis (guía de entrevista) para el gerente y jefe de recursos humanos; cuadros, gráficas circulares y de barras comparativas para los cuestionarios (jefes de departamento y colaboradores).

## IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo. Esta información, se obtuvo mediante tres instrumentos; una guía de entrevista efectuada al gerente general y jefe de recursos humanos; un cuestionario aplicado a los jefes de departamento; un cuestionario a los colaboradores.

### 4.1 Gerente general y jefe del departamento de recursos humanos:

Este apartado incluye los resultados de la información recabada por medio de la guía de entrevista a los sujetos quienes conocen los procesos de la administración del recurso humano en la empresa, para su comprensión se muestra una tabla de análisis.

#### I. Información general

**Tabla 5**  
**Objetivos de ARH en la empresa**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
1	1. ¿Qué objetivos tienen establecidos en la empresa con respecto a la administración del recurso humano?	El gerente responde que el objetivo primordial dentro de la empresa es contar con personal eficaz y bien calificado y velar por que el mismo aporte el bien a la empresa.	Expone que el objetivo principal es contribuir con personal calificado para el éxito de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Los dos entrevistados coinciden en que su objetivo principal en cuanto a la administración del recurso humano, es abastecerse de personal capacitado; pues las personas constituyen el valor agregado de la empresa y establecerá a la ventaja competitiva.



**Tabla 6**  
**Principales funciones de recursos humanos**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
2	¿Cuáles son las principales funciones del departamento de recursos humanos?	El entrevistado exterioriza que las funciones que realiza el departamento de recursos humanos es aplicar los procesos concernientes a mantener al personal apropiado y brindar las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.	Indica que las principales funciones son mantener un nivel apropiado de acuerdo a las necesidades de la empresa. Y fomentar el desarrollo de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En las principales funciones que el departamento de recursos humanos ejecuta son el mantenimiento y desarrollo adecuado de personal; lo que indica que el papel y función serán brindar asesoría especializada en los procesos concernientes.

**Elemento de Estudio: Administración del recurso humano**

**a. Indicador: Planeación**

**Tabla 7**  
**Generación de vacantes**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
3	¿De qué forma se generan las vacantes?	Describe el entrevistado que pueden haber dos formas de generar una vacante, la primera cuando se dan promociones o se finaliza la relación laboral. Expresa que actualmente no tienen vacantes debido a que cuentan con el personal necesario	Según el encargado de recursos humanos las vacantes se generan como forma de promoción ya sea interna o la búsqueda externa.

Fuente: Elaboración propia (2014).

De acuerdo a los resultados ambos entrevistados indican que la generación de vacantes se puede otorgar al momento de promover a un colaborador interno a un puesto superior o cuando existe un despido o renuncia.

**Tabla 8**  
**Encargado de requerimiento para la vacante**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
4	¿Quién se encarga de hacer el requerimiento para cubrir la vacante?	El gerente enfatiza que el requerimiento primario lo generan los jefes de área a los jefes de departamento y estos a su vez lo solicitan posteriormente al departamento de recursos humanos.	Indica el encargado del departamento de recursos humanos que es el jefe inmediato de cada área o departamento.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se da a conocer a través de la investigación de campo que son los jefes inmediatos los que realizan el requerimiento para cubrir una vacante a recursos humanos.

**b. Indicador: Reclutamiento**

**Tabla 9**  
**Métodos de reclutamiento**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
5	¿Qué métodos de reclutamiento utilizan para atraer a posibles candidatos?	Según lo manifestado por el gerente, se da a conocer la plaza a través de medios de comunicación o páginas de empleos, pero que la mayoría de las veces se solicita referencias a los empleados actuales para que se tenga al personal más rápido.	Exterioriza el entrevistado que los métodos de reclutamiento que utilizan la empresa es la captación de expedientes con base de datos.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se logró establecer que los métodos de reclutamiento que la empresa utiliza para atraer a los mejores candidatos cuando existe una plaza vacante son las referencias entre los empleados actuales, la consulta de bases de datos existente y los medios de comunicación.

**Tabla 10**  
**Información de la vacante**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
6	¿Qué información se proporciona al ofrecer la vacante disponible?	Indica que se establece el horario de trabajo, rango salarial, prestaciones laborales, género requerido y escolaridad para el puesto.	Expresa el jefe de recursos humanos que únicamente se brindan las funciones principales del cargo disponible.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se establece que la información otorgada para dar a conocer la vacante de la empresa son las prestaciones generales y las principales funciones que el aspirante tendrá que ejecutar en el puesto de trabajo.

**Tabla 11**  
**Documentación solicitada**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
7	¿Qué tipo de documentos son solicitados a los candidatos?	Iniciando da a conocer el entrevistado que se solicita principalmente el currículum vitae para contar con los datos del personal que llega a contratarse y además describe que en algunas ocasiones, los solicitantes adjuntan exámenes médicos pues son necesarios en caso de algún accidente o emergencia en el horario laboral.	Expresa que normalmente se solicita a los candidatos a la vacante sus documentos personales y como referencias los documentos de experiencia laboral y de salud.

Fuente: Elaboración propia (2014).

La investigación dio a conocer que el currículum vitae, documentos personales y referencias son las requerimientos principales para ser un candidato potencial, sin embargo agregan también los entrevistados que los exámenes médicos son requisitos indispensables dentro de la empresa.

**c. Indicador: Selección**

**Tabla 12**  
**Responsable de la recolección de datos**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
<b>8</b>	¿Quién es el responsable de recolectar las solicitudes de empleo y revisar las hojas de vida de los aspirantes a las vacantes?	Según el entrevistado la mayor parte del tiempo el encargado de realizar esta labor es el personal de recursos humanos, aunque han existido ocasiones en las que no se somete a ningún tipo de solicitud o revisión a los aspirantes.	Indica que el asistente de recursos humanos es el responsable de recolectar todos los documentos referentes a los aspirantes a la vacante.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se da a conocer que para reunir toda la información y papelería de los aspirantes a la vacante dentro de la empresa el responsable es el asistente de recursos humanos. Aunque el gerente de la empresa agrega que han existido excepciones para la solicitud de las mismas.

**Tabla 13**  
**Encargado de las entrevistas**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
<b>9</b>	¿Se realizan entrevistas a los candidatos? ¿Quién o quienes se encargan de realizar este proceso?	El gerente responde que la mayor parte del tiempo si se entrevista a los candidatos, pero resalta que no posee ningún formato establecido para este proceso, pues se ejecuta únicamente verbal. Y explica que en ocasiones es el personal de recursos humanos quien se encarga de esta tarea y otras veces los jefes de departamento o área.	Según el jefe de recursos humanos si se realizan las entrevistas a los aspirantes y es el asistente de recursos humano el responsable de que el proceso se lleve a cabo.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Para ambos sujetos de estudio la actividad de entrevistar a los aspirantes es llevada a cabo por personal de recursos humanos y jefe inmediato, sin embargo no se encuentra establecida de manera estructurada y uniforme, a esto resalta el gerente que no poseen guías para ejecutarla.

**Tabla 14**  
**Aplicación de pruebas o exámenes**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
<b>10</b>	¿Se aplica algún tipo de examen o prueba a los aspirantes? ¿De qué tipo?	El entrevistado exterioriza no se aplica de manera formal ninguna pues algunas ocasiones se verifican el desempeño que tenga el solicitante y la condición física de este pues el mayor requerimiento de personal es para las áreas productivas. Y en ocasiones es suficiente con la entrevista que se realiza.	Expresa el jefe de recursos humanos que si se aplican exámenes y pruebas a los aspirantes a la vacante como por ejemplo las entrevistas verbales.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Según la información obtenida el jefe de recursos humanos agrega que si son llevadas a cabo pruebas como entrevista a los candidatos, sin embargo el gerente agrega que dan mucho más realce a la condición física del aspirante por ser una empresa dedicada principalmente a la producción.

**Tabla 15**  
**Verificación de referencias**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente General	Jefe de recursos humanos
<b>11</b>	Dentro del proceso de selección ¿Se verifican las referencias laborales y personales del candidato?	El entrevistado asegura que algunas veces son verificadas las referencias laborales y que la mayor parte del tiempo las personales no se corroboran.	Para el jefe de recursos humanos ambas referencias son verificadas.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se determinó que ambos entrevistados coinciden en que las referencias laborales de los aspirantes son verificadas, aunque se descartan las personales pues la mayoría de veces resultan poco determinantes ya que casi siempre darán información positiva del candidato.

**Tabla 16**  
**Encargado de la verificación**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
12	¿Quién es el encargado de verificar las referencias del solicitante?	El gerente indica que el departamento de recursos humanos es quien tiene delegada esa tarea.	Según el entrevistado es el asistente de recursos humanos quien se encarga de la función.

Fuente: Elaboración propia (2014).

A través de la tabla se da a conocer que el asistente de recursos humanos es el encargado de ejecutar la verificación de referencias de los aspirantes.

**Tabla 17**  
**Forma de verificación**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
13	¿Cómo se verifican las referencias del candidato?	Expone el entrevistado que se contacta telefónicamente a la referencia del candidato.	Indica el jefe que las referencias son confirmadas a través de llamadas telefónicas y conocimientos sobre el desempeño del área al que pertenezca en caso de ser promoción.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se establece según la investigación de campo que la manera en la que se pueden corroborar las referencias del aspirante a la vacante son a través de contacto telefónico, al ser un candidato externo de la empresa o bien al jefe inmediato del área si se tratara de una promoción dentro de la misma empresa.

**Tabla 18**  
**Decisión de seleccionar al candidato**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
14	¿Quién toma la decisión final de seleccionar al candidato idóneo para la vacante? ¿Quién es el encargado de informar al candidato que fue el seleccionado y de qué forma se transmite la decisión?	Indica que las posibles opciones son presentadas a los jefes de departamento y ellos elijen al seleccionado, pero resalta que es recursos humanos quien toma la última decisión para la contratación.	Expone el entrevistado que es el jefe inmediato quien toma la decisión final de selección pero que es el departamento de recursos humanos el que informa la decisión al candidato.

Fuente: Elaboración propia (2014).

La investigación muestra que los entrevistados presentan contradicciones al momento de tomar la decisión final para contratación pues el gerente indica que los candidatos potenciales son presentados al departamento que requirió, pero recursos humanos toma la última decisión. Y el jefe de recursos humanos expone que es el jefe inmediato quien toma la decisión y ellos únicamente se encargan de transmitir la decisión al aspirante.

**d. Indicador: Contratación**

**Tabla 19**  
**Proceso de contratación**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
15	Describa el proceso de contratación del candidato seleccionado.	El gerente contesta que después de haber realizado todo el proceso de reclutamiento y selección, únicamente se le pide al nuevo empleado que firme su contrato de trabajo y esta inmediato a que se presente a su trabajo.	Según el jefe el proceso que se lleva a cabo para la contratación, es la selección del candidato entre varios, verificar todos sus documentos, referencias y entrevista final con el jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia (2014).

A través de la tabla se logra establecer que después de los procesos de reclutamiento y selección se obtiene al aspirante mejor calificado y se da a conocer la decisión para que el nuevo colaborador se presente a su puesto de trabajo.

**Tabla 20**  
**Clase de contrato e información**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
16	¿Qué clase de contrato extienden? ¿Qué se hace con él?	El entrevistado manifiesta que cuentan con un contrato indefinido para los empleados. Y se archiva.	Exterioriza que el contrato es estilo indefinido y se archiva en el expediente del empleado y una copia en el ministerio de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se dio a conocer que la empresa otorga contratos de trabajo de manera indefinida a los nuevos colaboradores, los cuales están respaldados por el ministerio de trabajo.

**e. Indicador: Inducción**

**Tabla 21**  
**Información para el nuevo empleado**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
17	¿Qué información es proporcionada al nuevo empleado?	Según el entrevistado se brinda la información esencial de su puesto de trabajo y las reglas internas de trabajo y seguridad industrial.	Mientras que el jefe de recursos humanos indica que los horarios, funciones principales del puesto y procesos de ingresos son la información brindada.

Fuente: Elaboración propia (2014).

A través de la tabla se logra determinar que la información proporcionada a los colaboradores de nuevo ingreso es funciones de su puesto de trabajo, reglas internas y de seguridad industrial, pues se considera de esencial importancia.



**Tabla 22**  
**Encargado de la inducción**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
<b>18</b>	¿Quién es el encargado de brindar la inducción?	Manifiesta que el personal de recursos humanos traslada la información principal, mientras que el jefe de seguridad industrial le muestra su lugar de trabajo.	El entrevistado añade que inicialmente es el asistente de recursos humanos el encargado, luego es trasladado con el jefe de seguridad e higiene industrial.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se conoce a través de la investigación que los encargados de otorgar la inducción al nuevo colaborador son el personal de recursos humanos seguido por el jefe de seguridad industrial o jefe inmediato al área que pertenecerá.

**Tabla 23**  
**Forma de trasladar la información**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
<b>19</b>	¿De qué forma se traslada la información?	Expresa el entrevistado que la mayor parte del tiempo se brinda verbalmente y en ocasiones escrita.	Agrega el encargado de recursos humanos que la información se traslada de forma verbal, escrita y también con audio.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Según la tabla se describe que la forma de brindar la información al nuevo colaborador es por medio verbal principalmente, aunque el jefe de recursos humanos indica que también se realiza de forma escrita y con audio.

**f. Indicador: Capacitación**

**Tabla 24**  
**Necesidades de capacitación**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
20	¿Se detectan las necesidades de capacitación de los empleados? (si su respuesta es negativa pase a la pregunta 23).	Para el gerente general no se realizan diagnósticos de necesidades de capacitación, debido a que se brindan los conocimientos esenciales al contratar al personal y también tienen la ayuda de instituciones ajenas para reforzar los conocimientos. Sin embargo en ocasiones se han realizado capacitaciones cortas sobre nuevos procesos.	El entrevistado manifiesta que si se detectan las necesidades de capacitación y se programan capacitaciones cortas dependiendo del resultado. Pero también comenta que cuentan con el apoyo de INTECAP para fortalecer los conocimientos de sus colaboradores en las áreas pertinentes.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Según la tabla de resultados el diagnóstico de necesidades de capacitación es contrariedad para ambos entrevistados, pues el jefe indica que si se ejecuta, mientras el gerente no, sin embargo están de acuerdo en cuanto a la impartición de capacitaciones cortas.

**Tabla 25**  
**Responsable de la capacitación**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
21	¿Quién es el responsable de la capacitación?	El jefe de departamento o área es con regularidad el encargado de dar las capacitaciones de los nuevos procesos o tareas a los colaboradores.	Indica el entrevistado que la mayoría de ocasiones es el jefe inmediato el encargado de esta situación, sin embargo algunas veces entidades ajenas a la empresa brindan las capacitaciones como por ejemplo INTECAP.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Por medio de la investigación se conoce que el responsable directo de las capacitaciones es el jefe inmediato de cada área, y en ocasiones se recurre a instituciones ajenas a la empresa para capacitar.

**Tabla 26**  
**Frecuencia de las capacitaciones**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
22	¿Con qué frecuencia se imparten las capacitaciones?	Argumenta que regularmente se realiza cada quince días o mensuales, pues los cambios en los procesos son frecuentes.	El encargado nos expone que las capacitaciones son de manera muy constantes pues cada semana se dan nuevas instrucciones a los colaboradores. Y cada quince o treinta días se refuerzan.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se determina que la frecuencia de capacitaciones en la empresa es de manera muy constante pues indican ambos entrevistados que regularmente se ejecutan cada quince días.

**g. Indicador: Evaluación de desempeño**

**Tabla 27**  
**Evaluación del desempeño**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
23	¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores? ¿Quién lo evalúa? (si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 28)	El gerente general de la empresa responde que si se evalúa el desempeño y que la tarea le corresponde a cada jefe inmediato de área o departamento.	Expresa que los jefes de área o departamento; y en su efecto cada jefe inmediato es el encargado de evaluar el desempeño de sus subordinados.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se confirma por parte de los entrevistados que el proceso de evaluación de desempeño es ejecutado y el responsable de realizarlo es el jefe inmediato de cada área de trabajo.

**Tabla 28**  
**Frecuencia y métodos de evaluación**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
24	¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño? ¿Qué métodos son utilizados?	Anualmente se realizan las evaluaciones; y el método que utilizan son informes elaborados por los jefes inmediatos de los colaboradores.	El jefe responde que el sistema de escalas de puntuación es el método utilizado; y se efectúa una vez al año.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se logró establecer que para la evaluación del desempeño son utilizados los informes de rendimiento de cada empleado y que generalmente se realizan de manera anual.

**Tabla 29**  
**Retroalimentación**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
25	¿Se retroalimenta al empleado? ¿De qué forma se hace?	Para el gerente la retroalimentación de la evaluación es parte de los procesos que se realizan dentro de la empresa, e indica que siempre se hace de forma verbal.	Resalta el entrevistado que sí se retroalimenta al empleado, después de haber evaluado su desempeño y se da a conocer su resultado de forma verbal; y el encargado de esto es el jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Para ambos entrevistados después de realizar la evaluación del desempeño se le proporciona una retroalimentación verbal al empleado, con la cual se dan a conocer sus resultados y el encargado de trasladar la información es el jefe inmediato del colaborador.

**Tabla 30**  
**Compromisos y control de resultados**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
26	¿Se adquieren compromisos al retroalimentar? ¿Cómo se controla el cumplimiento de lo pactado?	Según el entrevistado cada colaborador debe adquirir compromisos para mejorar su rendimiento y afirma que es el jefe de departamento el que lleva un registro del cumplimiento de lo pactado.	Expone el encargado de recursos humanos que sí se adquieren compromisos de cambio; y mejoramiento en las áreas débiles y expone que es el jefe inmediato en responsable de verificar que estos sean cumplidos.

Fuente: Elaboración propia (2014).

A través de la tabla de resultados se puede conocer que luego de dar a conocer los resultados obtenidos en la evaluación al colaborador, se adquieren compromisos para mejorar los aspectos destacados y es responsabilidad del jefe inmediato el seguimiento y la verificación de los mismos.

**Tabla 31**  
**Beneficios de la evaluación**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
27	¿Qué beneficios obtiene la empresa y el empleado al evaluar el desempeño?	Indica que la principal motivación es contar con personal mejor calificado y preparado. Mientras que para el empleado es conocimiento adquirido.	Responde el entrevistado que para la empresa el principal beneficio es el mejoramiento de los procesos y para los colaboradores es más conocimiento y experiencia.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Tanto el gerente general y el jefe de recursos humanos de la empresa concuerdan en que los beneficios de evaluar el desempeño de sus colaboradores se transmite en contar con un personal más preparado y calificado para realizar sus tareas y para el empleado la experiencia y el conocimiento adquirido para su beneficio.

## h. Indicador: Compensación

**Tabla 32**  
**Compensaciones**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
28	¿Cuáles son los criterios para definir las compensaciones e incentivos para el personal de la empresa?	El gerente indica que para calcular en base a criterios de compensaciones e incentivos para los colaboradores, son de acuerdo el cargo que poseen y rendimiento en el mismo.	Expone que los dos ejes principales para definir las compensaciones de los empleados son la vigencia laboral y el desempeño de cada uno.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se establece a través de la investigación que las compensaciones dentro de la empresa están establecidas en base a la vigencia laboral, puesto de trabajo y desempeño de cada colaborador.

**Tabla 33**  
**Integración del sueldo**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
29	¿Cómo está integrado el sueldo de los colaboradores?	El sueldo está integrado por el sueldo ordinario, bonificación y horas extras en algunos casos.	Según el encargado, el sueldo estará integrado dependiendo del área a la que pertenezca el colaborador. Sin embargo las compensaciones generales son salario base, bonificación decreto y bono de producción.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se conoce a través de la tabla que el sueldo está conformado por el salario mínimo establecido por ley más bonificación decreto y dependiendo del área un bono de producción, en los cuales tiene opción a realizar hora extras.

**Tabla 34**  
**Forma de pago**

No.	Pregunta	Respuestas	
		Gerente general	Jefe de recursos humanos
<b>30</b>	¿De qué forma se realiza el pago?	Manifiesta que los pagos son realizados de forma quincenal.	Indica que cada quince días se realiza el pago de su sueldo a los colaboradores, y que en el pago de fin de mes se acreditan los pagos de horas extras o descuentos.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Tanto el gerente y el jefe de recursos humanos exponen que el pago a los colaboradores se acredita cada quince días.

#### 4.2 Jefes de departamento y áreas en que se divide; y colaboradores.

A continuación se presentan los datos recabados a través de dos cuestionarios dirigidos a los jefes de departamento; como también a los colaboradores resultados de la muestra, en la empresa productora de papel higiénico.

##### I. Información general

**Cuadro 1**  
**Descripción del personal**

	Género			Edad					Total
	Femenino	Masculino	Total	18-25	26-35	36-45	46-55	Más de 55	
Jefes	5	15	<b>20</b>	2	5	6	3	4	<b>20</b>
Colaboradores	13	114	<b>127</b>	43	57	13	9	5	<b>127</b>

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

	Escolaridad				Total	Antigüedad					Total
	Básico	Diversificado	Universitario	Otro		Menos de 1	1 a 3	3 a 5	6 a 10	Más de 10	
Jefes	0	6	10	4	<b>20</b>	0	0	3	5	12	<b>20</b>
Colaboradores	8	93	24	2	<b>127</b>	15	52	29	20	11	<b>127</b>

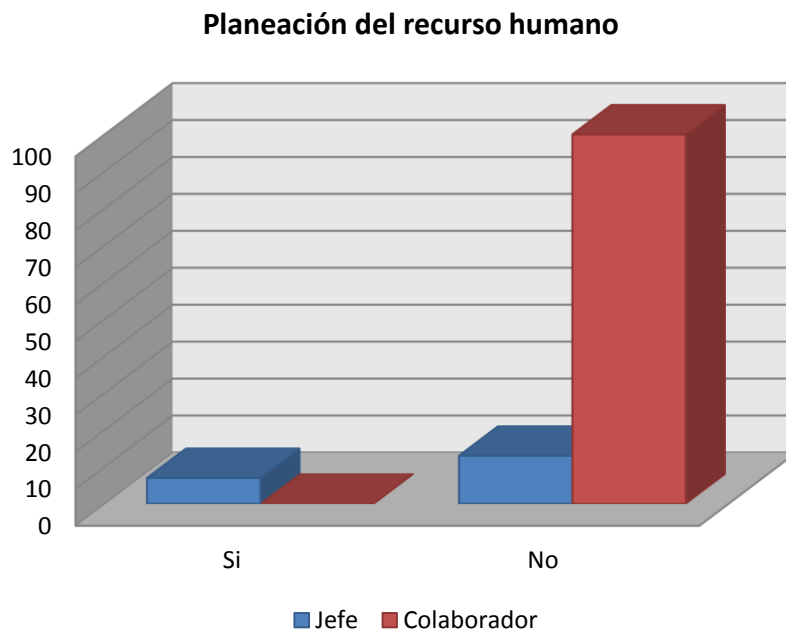
Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Se determinó a través de la información obtenida que tanto en colaboradores como para jefes el género que predomina es el masculino y los rangos de edad para colaboradores es de 26 a 35 años mientras que para los jefes entre 36 a 45 años. La escolaridad para jefes se encuentra en universitaria en mayoría mientras que en colaboradores únicamente hasta diversificado. Y por último 12 jefes indican que poseen más de 10 años de laborar para la empresa y el rango para los colaboradores se encuentra entre 1 a 3 años dentro de la papelera.

**Elemento de estudio: Administración del recurso humano**  
**Indicador: Planeación del recurso humano**

**5. ¿Considera usted la empresa productora de papel, planifica las necesidades futuras de personal?**

**Gráfica 1**



**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Siete de los jefes en la empresa productora, tienen conocimiento sobre la planificación de las necesidades futuras de personal. Mientras que los colaboradores en su totalidad indican desconocer si existe planificación en la empresa.

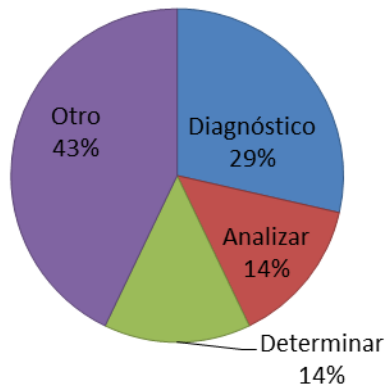
<b>Cuadro 2</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Si	7	0
No	13	127
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>



## 6. ¿De qué forma realizan la planificación del recurso humano?

**Gráfica 2**

**Métodos para la planificación**



<b>Cuadro 3</b>	
Diagnóstico de necesidades	2
Analizar el inventario	1
Determinar las plazas vacantes	1
Otro	3
<b>Total</b>	<b>7</b>

**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Según los resultados obtenidos el 3 de los encuestados indican que el método que utilizan para la planificación es evaluar al personal actual, definir el rendimiento de cada uno, mientras que 1 jefe indica que analizar el inventario y determinar las plazas vacantes son los métodos menos utilizados.

## 7. ¿Participa usted en la actividad de planificación del recurso humano?

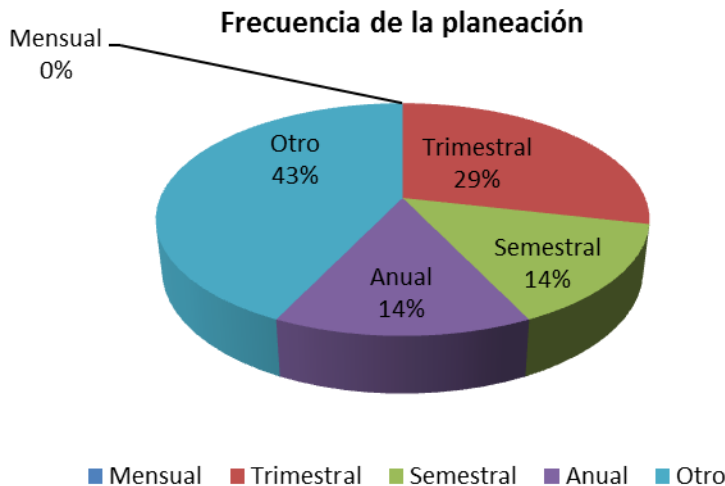
<b>Cuadro 4</b>	
<b>Participación en la planificación</b>	
Si	7
No	0
<b>Total</b>	<b>7</b>

**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

La totalidad de los encuestados indican que participan en el proceso de planificación del recurso humano de la empresa productora.

8. ¿Con qué frecuencia se realiza la planificación del recurso humano? (indique solamente una opción).

**Gráfica 3**



<b>Cuadro 5</b>	
Mensual	0
Trimestral	2
Semestral	1
Anual	1
Otro	3
<b>Total</b>	<b>7</b>

**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Según la gráfica refleja que un 43% de los encuestados indica que la planeación se realiza dependiendo del incremento en el volumen de los despachos o el proyecto que se esté ejecutando, y mientras que el resto indica que pocas veces se hace cada seis meses o una vez al año.

9. ¿Tiene conocimiento si existe dentro de la empresa algún banco de datos para contratar nuevo personal?

<b>Cuadro 6</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Si</b>	17	89
<b>No</b>	3	38
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Según 17 de los jefes indican que sí existe un banco de datos, mientras que 89 de los colaboradores respaldan tal afirmación, tan solo una mínima parte de encuestados manifestaron que la empresa carece de un banco de datos.

## Indicador: Reclutamiento

### 10. ¿La empresa realiza el proceso de reclutamiento?

Cuadro 7		
	Jefes	Colaboradores
Si	20	127
No	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

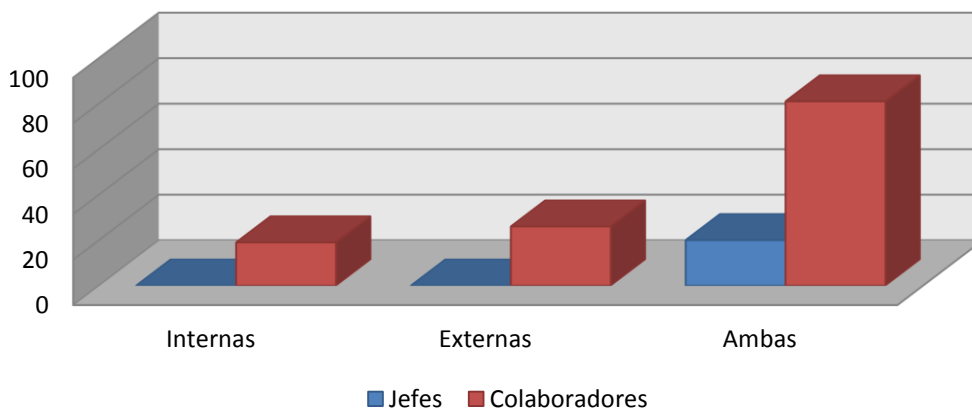
Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

El total de los encuestados manifestaron que dentro de la empresa sí se realiza el proceso de reclutamiento de personal, cuyo objeto inmediato es identificar y atraer un grupo de candidatos potencialmente calificados y capaces.

### 11. ¿Qué tipo de fuentes utilizan para reclutar? Selecciona una opción

Gráfica 4

Fuentes del reclutamiento



Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

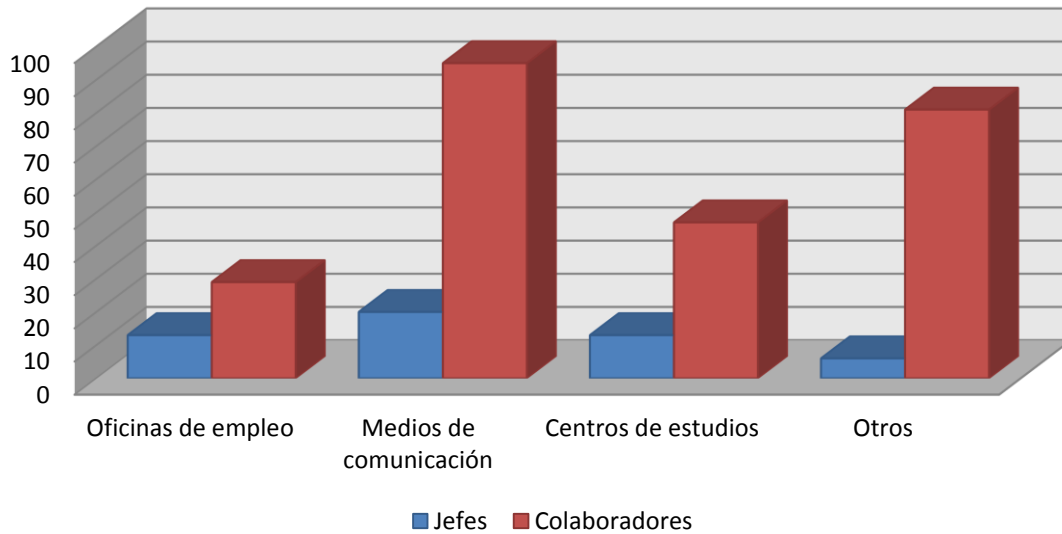
El total de los jefes indican que aplican ambas fuentes de reclutamiento para atraer candidatos. Lo cual con 81 de los empleados se confirma pues indican que se aplican ambas fuentes para el reclutamiento y sin embargo exponen que una mínima parte que se utiliza únicamente la interna.

Cuadro 8		
	Jefes	Colaboradores
Interna	0	19
Externa	0	26
Ambas	20	81
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

12. ¿Qué medios son utilizados para dar a conocer la vacante? Puede marcar varias opciones

Gráfica 5

Medios de reclutamiento



Cuadro 9

	Jefes	Colaboradores
Oficinas de empleo	13	29
Medios de comunicación	20	95
Centros de estudio	13	47
Otros	6	81
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

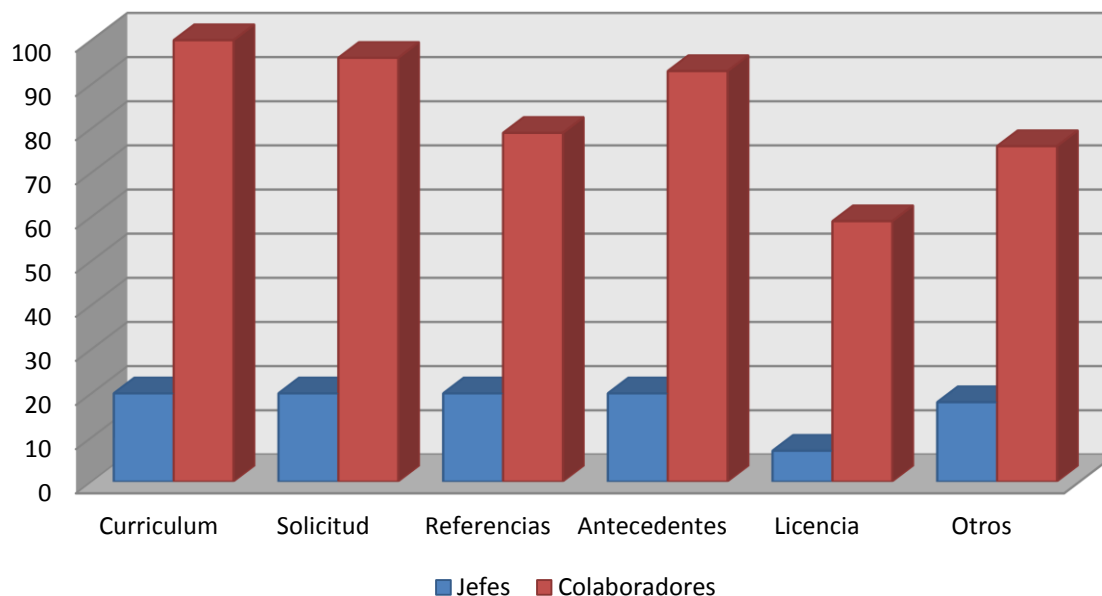
Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

La mayor parte de respuestas proporcionadas por los jefes, 20 específicamente, indican que la forma de reclutamiento más utilizado es a través de los medios de comunicación, lo cual lo confirman 95 de los colaboradores seguido por la opción otra, el que consiste en el método de obtener referencias a través de los mismos empleados.

13. ¿Qué documentación es requerida a los candidatos para la vacante? Puede marcar varias opciones.

Gráfica 6

Documentos requeridos



Cuadro 10

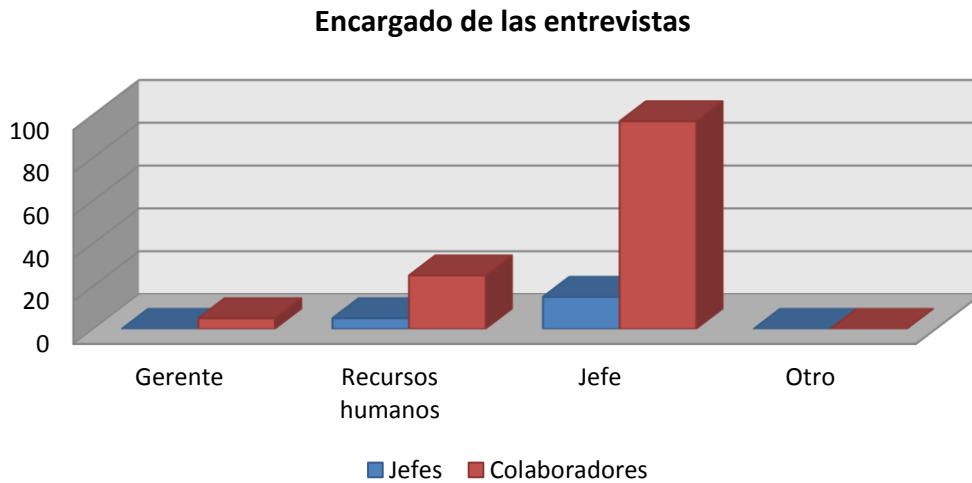
	Jefes	Colaboradores
Currículum vitae	20	110
Solicitud de empleo	20	96
Referencias laborales y personales	20	79
Antecedentes penales y policíacos	20	93
Licencia	7	59
Otros	18	76
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

El total de los jefes manifestaron que a los candidatos se les solicita comúnmente el currículum, solicitud de empleo, las referencias laborales y personales, antecedentes penales y policíacos; 18 contestaron que tarjetas de salud y pulmones y 7 licencia de conducir son requeridos. Mientras que para 110 colaboradores expresaron que el principal documento requerido es el currículum vitae, seguido de la solicitud de empleo y los antecedentes penales y policíacos.

**14. ¿Quién se encarga de realizar las entrevistas? (Seleccione una opción).**

**Gráfica 7**



	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Gerente	0	5
Recursos humanos	5	25
Jefe de departamento	15	97
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Ambos sujetos entrevistados establecieron que es el jefe de área o departamento es quien se encarga de realizar la actividad de entrevistar y tan solo 5 colaboradores exteriorizan que el encargado es el gerente general de la empresa.

**c. Indicador selección**

**15. ¿Se verifican los datos del currículum vitae, las referencias personales y laborales?**

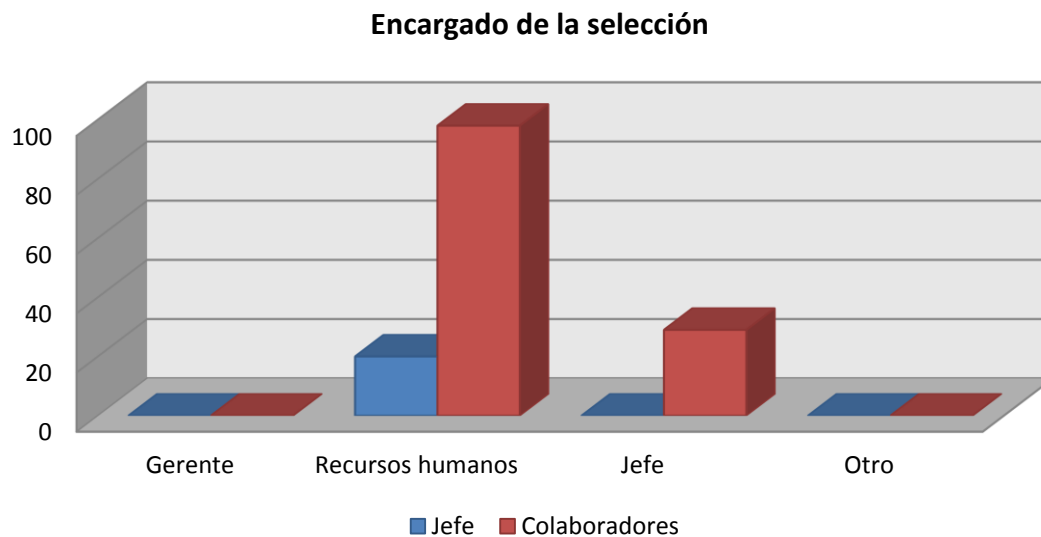
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Si	19	69
No	1	58
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

19 jefes y 69 colaboradores exponen que los datos del currículum, referencias personales y laborales de los aspirantes para el puesto son corroborados. Una mínima parte indican que no se verifican.

16. ¿Quién es el encargado de realizar esta tarea? (Seleccione una opción).

Gráfica 8



	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Gerente	0	0
Recursos humanos	20	98
Jefe de departamento	0	29
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

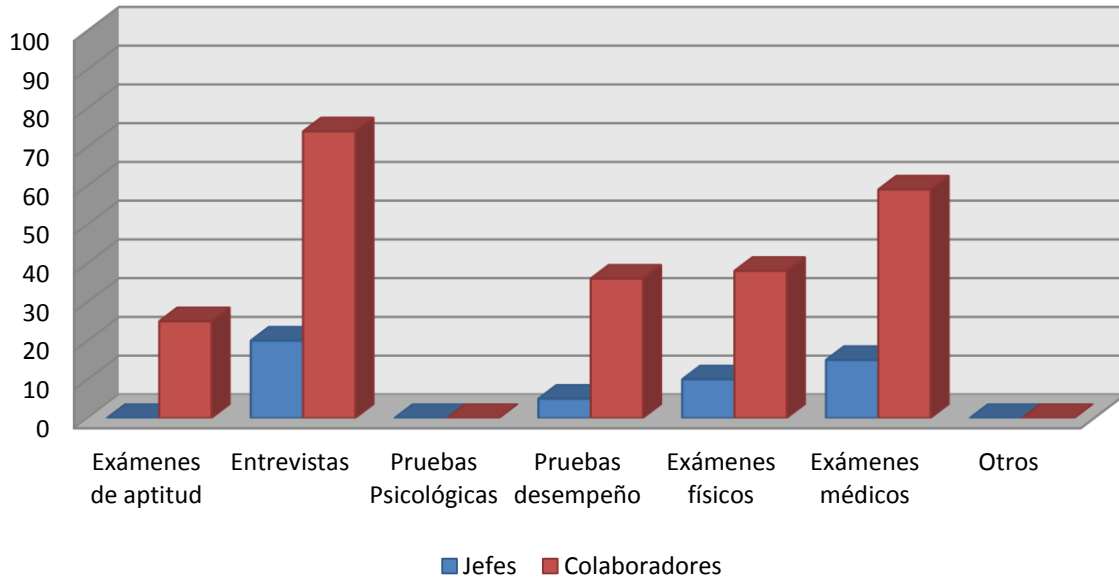
Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

La totalidad de jefes encuestados respondieron que el encargado de la selección es recursos humanos y confirmando 98 de los colaboradores tal información mencionando que el responsable de seleccionar a los posibles candidatos a la vacante es el personal de recursos humanos.

17. ¿Qué tipo de pruebas o exámenes son aplicados para seleccionar? Puede marcar varios.

Gráfica 9

Pruebas y exámenes aplicados



	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Exámenes de aptitud	0	25
Entrevista	20	74
Pruebas psicológicas	0	0
Pruebas de desempeño	5	36
Exámenes físicos	10	38
Exámenes médicos	15	59
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

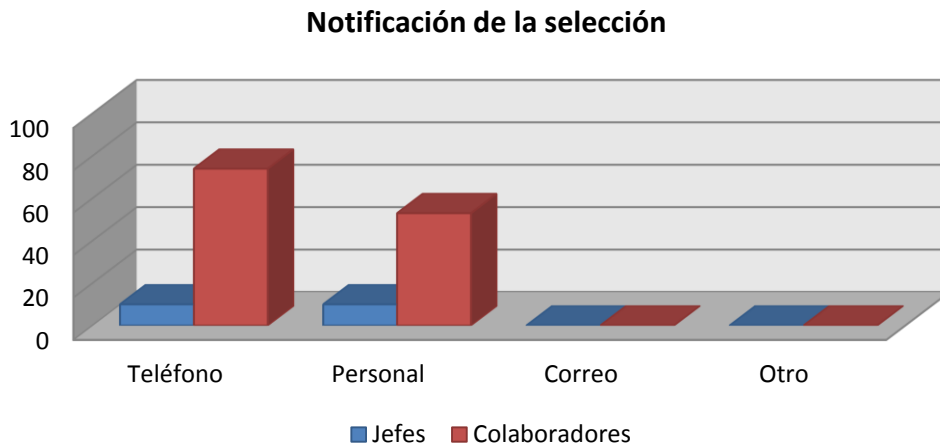
Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Las entrevistas son la principal prueba aplicada para la selección del candidato al puesto indican 20 de los jefes afirmándolo 74 colaboradores, a los que siguen exámenes médicos y físicos y una mínima parte los exámenes de aptitud.



## 18. ¿De qué forma es notificada la selección?

Gráfica 10



Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

La mitad de los jefes encuestados indican que se les da a conocer la selección de dos formas telefónica o personal, mientras 74 de los colaboradores expresan que la notificación de la selección se da a conocer por teléfono.

<b>Cuadro 15</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Teléfono	10	74
Personal	10	53
Correo	0	0
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

### d. Indicador contratación

## 19. ¿Quién es el encargado de contratar al personal nuevo?

<b>Cuadro 16</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Gerente	0	0
Recursos humanos	20	127
Jefe de departamento	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

El total de los sujetos entrevistados manifiestan que los encargados del proceso de contratación es el personal de recursos humanos.

**20. Indique el tipo de vinculación laboral proporcionado a los seleccionados para el puesto de trabajo. Seleccione una opción.**

<b>Cuadro 17</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Contrato	18	110
Servicios	0	17
Ambos	2	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

18 de los jefes y 110 colaboradores expresan que el tipo de vinculación laboral con la empresa es a través de un contrato y tan solo 17 tiene relación laboral a través servicios prestados de los que 2 jefes indican que ambos.

**21. ¿Cuenta la empresa con un contrato de trabajo escrito?**

<b>Cuadro 18</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Si	20	110
No	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>110</b>

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

El total de los encuestados expresan que su relación con la empresa productora de papel higiénico está estipulada con un contrato de trabajo escrito.

**22. Si es por medio de un contrato ¿De qué clase es? Seleccione una opción**

<b>Cuadro 19</b>		
	<b>J</b>	<b>C</b>
Por tiempo indefinido	20	110
Contrato a plazo fijo	0	0
Obra terminada	0	0
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>110</b>

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

La totalidad de los jefes y empleados encuestados expresaron que el contrato de trabajo que poseen es por tiempo indefinido dentro de la empresa.

**23. Durante el proceso de contratación ¿Se proporciona una copia con la información que se pacta al colaborador?**

Cuadro 20		
	Jefes	Colaboradores
Si	0	0
No	20	127
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

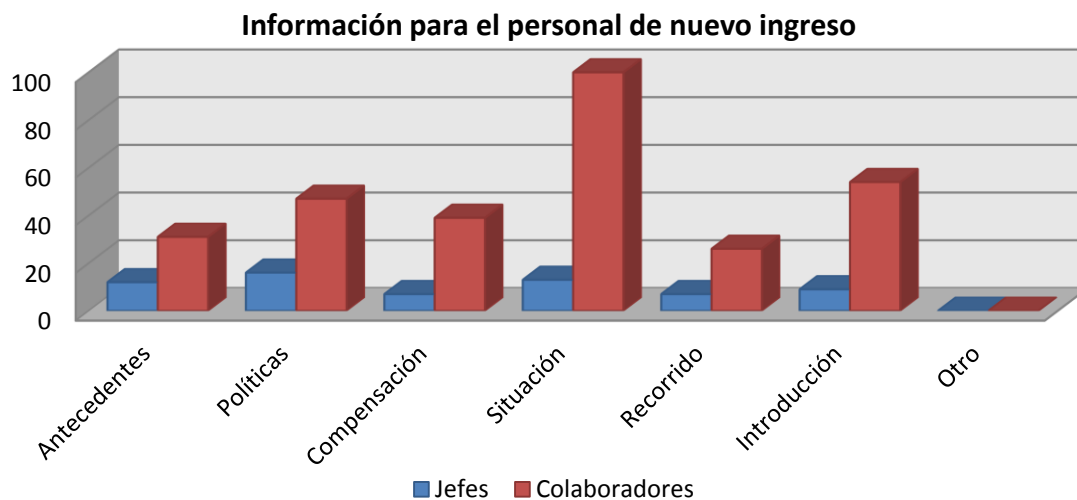
Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

El total de los jefes y colaboradores de la empresa exponen que al momento de la contratación no se les proporciona ninguna copia con la información pactada.

**e. Indicador inducción**

**24. ¿Qué tipo de información es proporcionada al personal de recién ingreso? Puede seleccionar varias opciones.**

**Gráfica 11**



Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Para 16 jefes encuestados las políticas y reglas internas son la información esencial para trasladar al personal de nuevo ingreso, mientras que 119 colaboradores expresan que durante su primer día laboral se les fue impartida la situación y funciones del puesto, seguido a la introducción con su jefe inmediato y compañeros.

Cuadro 21		
	J	C
Ant. misión, visión, objetivos	12	31
Políticas y reglas internas	16	47
Compensación y prestaciones	7	39
Situación y funciones puesto	13	119
Recorrido en la instalación	7	26
Introducción con jefe y com.	9	54
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

25. ¿De qué forma es proporcionada la información? Seleccione una opción.

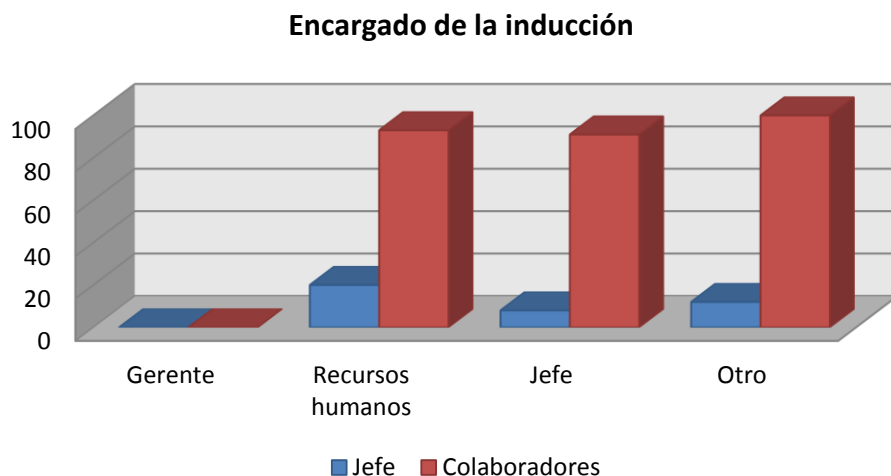
Cuadro 22		
	Jefes	Colaboradores
Escrito	0	5
Verbal	0	95
Ambas	20	27
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

95 de los colaboradores indican que la información proporcionada el primer día de labores es únicamente de forma verbal, mientras que para la totalidad de los jefes esta se traslada de ambas formas.

26. ¿Quién se encarga de la actividad? (puede seleccionar varias opciones)

Gráfica 12



Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Los jefes expresan en su totalidad que tanto el personal de recursos humanos y el jefe de seguridad e higiene industrial son los encargados de la actividad de inducción. Afirmando 93 colaboradores encuestados que recursos humanos y 114 el responsable de esta etapa es el jefe de seguridad industrial.

Cuadro 23		
	Jefes	Colaboradores
Gerente	0	0
Recursos humanos	20	93
Jefe de departamento	8	91
Otros	12	114
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

**f. Indicador capacitación**

**27. ¿Se imparte algún tipo de capacitación a los colaboradores?**

<b>Cuadro 24</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Si	13	76
No	7	51
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

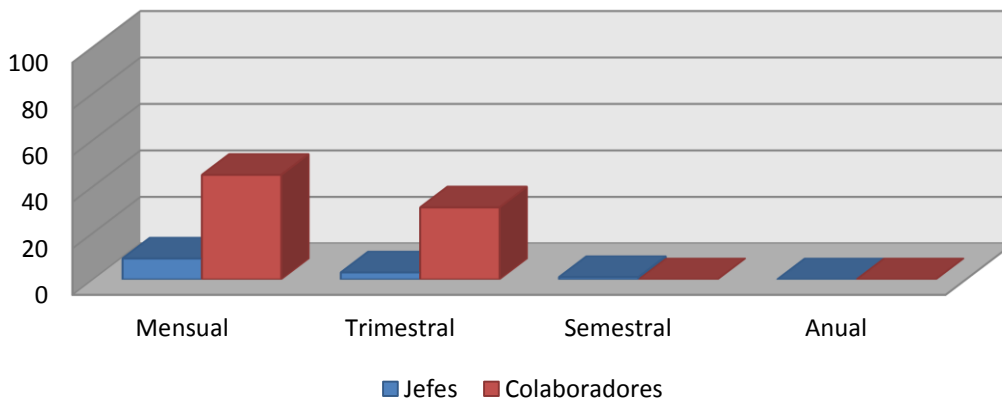
Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Los resultados muestran que 13 jefes y 76 colaboradores indican que sí se imparten capacitaciones dentro de la empresa productora de papel higiénico.

**28. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones? Seleccione una opción.**

**Grafica 13**

**Frecuencia de las capacitaciones**



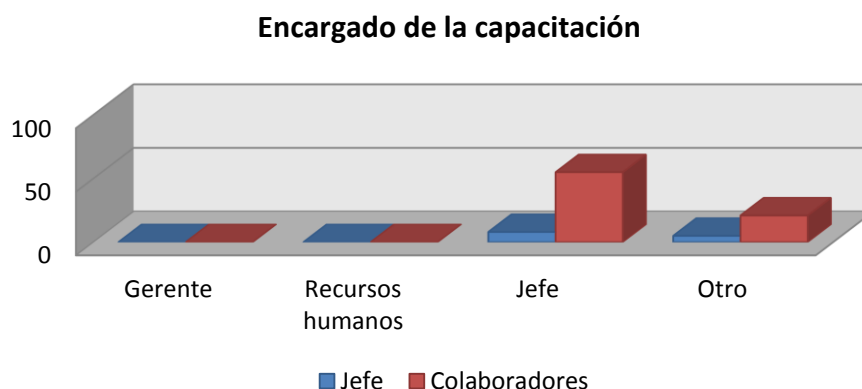
Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Para los jefes encuestados 9 indican que las capacitaciones son principalmente cada mes, de acuerdo a lo anterior 45 colaboradores exponen que si reciben capacitaciones y son generalmente mensuales. Tan solo una mínima parte expone que se realizan semestrales.

<b>Cuadro 25</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Mensual	9	45
Trimestral	3	31
Semestral	1	0
Anual	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>76</b>

**29. ¿Quién se encarga de dar la capacitación? Seleccione una opción.**

**Gráfica 14**



**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Según la información obtenida tanto jefes como colaboradores indican que los encargados de impartir las capacitaciones son los jefes de cada área y que han existido ocasiones que las capacitaciones las imparte el INTECAP.

<b>Cuadro 26</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Gerente	0	0
Recursos humanos	0	0
Jefe departamento	8	55
Otros	5	21
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>76</b>

**30. ¿Qué tiempo se ha estimado para impartir la capacitación? Seleccione una opción.**

<b>Cuadro 27</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
1 a 3 horas	7	38
Medio día	0	0
1 día	2	7
2 a más días	4	31
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>76</b>

**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

7 jefes y 38 colaboradores manifestaron que las capacitaciones impartidas han tenido una duración de 1 a 3 horas diarias. Mientras que 4 y 31 respectivamente de los encuestados expresa que las capacitaciones han durado más de 2 días, tan solo una mínima parte indica que solamente ha requerido de 1 día para recibir la capacitación.

**g. Indicador: evaluación del desempeño**

**31. ¿Se evalúa el nivel de efectividad en el desempeño del puesto?**

<b>Cuadro 28</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Si	5	34
No	15	93
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

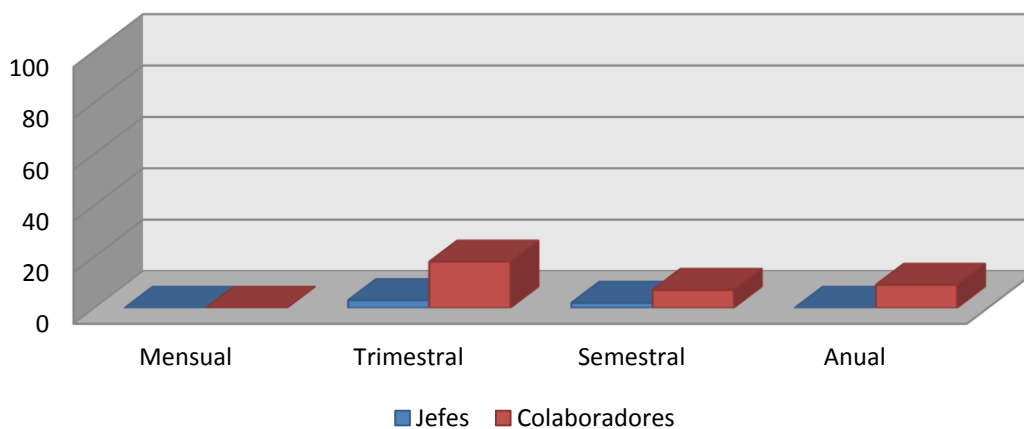
Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Más de la mitad de los encuestados, 15 jefes y 93 colaboradores indican que no se realizan evaluaciones del desempeño en la empresa productora de papel higiénico, y tan solo una mínima parte exponen lo contrario.

**32. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño? Seleccione una opción.**

**Gráfica 15**

**Frecuencia de las evaluaciones**



Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Según la investigación 18 colaboradores encuestados expresaron que la frecuencia de evaluación se realiza trimestralmente y 9 indican anual. Mientras que para 3 jefes es principalmente cada tres meses y solamente 2 indican ser de forma semestral.

<b>Cuadro 29</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Mensual	0	0
Trimestral	3	18
Semestral	2	7
Anual	0	9
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>34</b>

**33. ¿Qué métodos son utilizados para la evaluación del desempeño? Puede marcar varias.**

<b>Cuadro 30</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Ensayos escritos	5	11
Incidentes críticos	0	0
Escalas de calificación gráfica	0	0
Administración por objetivos	0	0
Evaluación 360°	0	0
Comparaciones multipersonales	0	0
Evaluación por competencias	0	0
Ninguna	0	23
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>34</b>

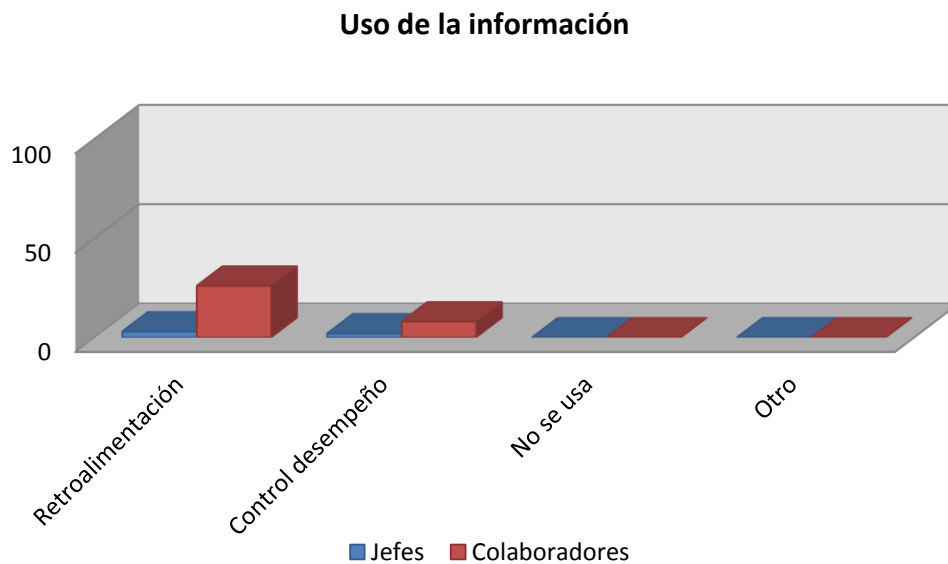
**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

El total de los jefes encuestados indican que el método que utilizan para evaluar a los colaboradores es a través de ensayos escritos, sin embargo 23 de los colaboradores expresan que no es ninguno de los métodos anteriores, siendo el más utilizado la observación del desempeño en el puesto de trabajo.



34. ¿De qué forma se utiliza la información resultante de la evaluación del desempeño?

Gráfica 16



<b>Cuadro 31</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Retroalimentación	3	26
Control de desempeño	2	8
No se utiliza la información	0	0
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>34</b>

**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

A raíz de la evaluación 3 de los jefes y 26 colaboradores manifiestan que la información sirve principalmente para retroalimentar los puntos importantes que se necesitan mejorar, y algunos de los encuestados indican que a través de esta se puede controlar el desempeño de cada uno.

**35. Si su respuesta fue retroalimentación ¿Se adquieren compromisos al conocer los resultados de la evaluación?**

<b>Cuadro 32</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Si	3	26
No	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>26</b>

**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

El total de los jefes y colaboradores encuestados manifiestan que durante el proceso de evaluación del desempeño se adquieren compromisos a través de la retroalimentación proporcionada.

**36. ¿De qué forma son comprobados los compromisos? Seleccionar una opción.**

<b>Cuadro 33</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Observación del rendimiento	3	26
Medición de resultados	0	0
Tiempo para corroborar	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>26</b>

**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

Tanto jefes como colaboradores expresan en su totalidad que la comprobación de los compromisos adquiridos son medidos únicamente por el método de la observación.

#### **h. Indicador compensación**

**37. ¿De qué forma es pagado su trabajo? Seleccione una opción.**

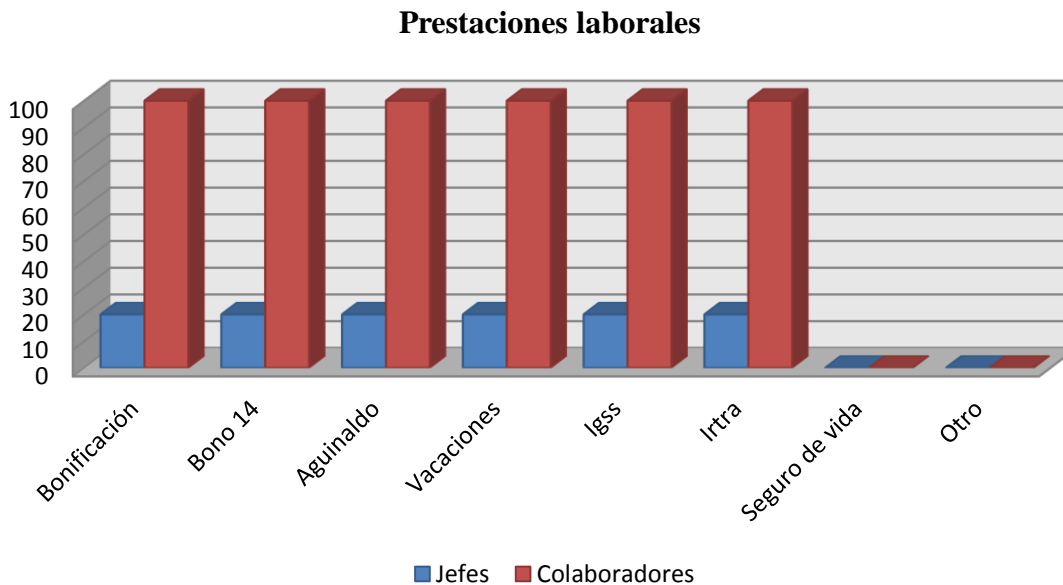
<b>Cuadro 34</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Colaboradores</b>
Quincenal	20	63
Mensual	0	0
Otro	0	64
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

**Fuente:** Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

La totalidad de los jefes manifiestan que el pago recibido en su puesto es cancelado cada quincena, mientras que 64 colaboradores expresan que el pago dependerá del turno que hayan laborado y de esa manera es cancelado.

38. ¿Qué prestaciones laborales son brindadas por la empresa? Puede marcar varias opciones.

Gráfica 17



Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

**Cuadro 35**

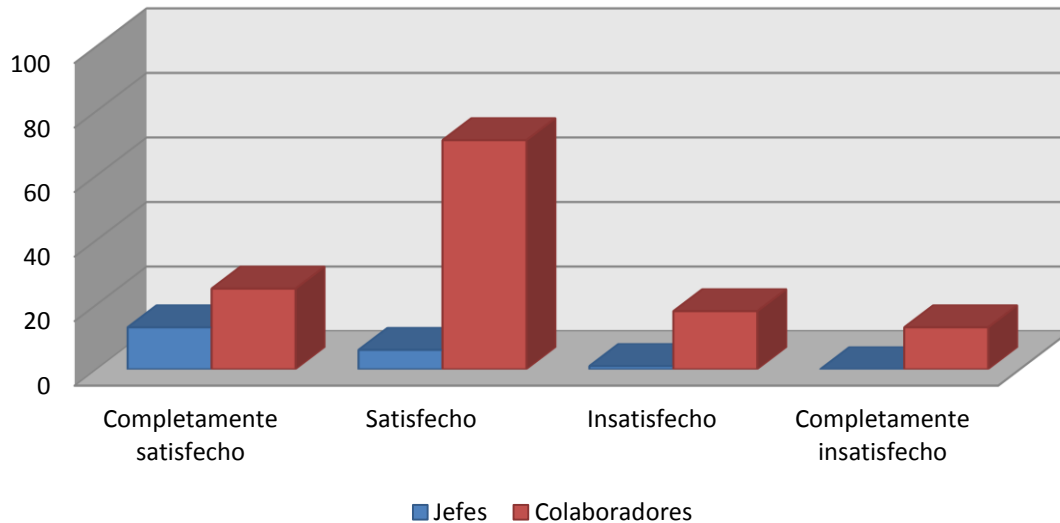
	Jefes	Colaboradores
Bonificación incentivo	20	127
Bono 14	20	127
Aguinaldo	20	127
Vacaciones	20	127
IGSS	20	127
Seguro de vida	0	0
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

El total de los encuestados indican que reciben todas las prestaciones de ley por parte de la empresa productora de papel higiénico a excepción del seguro de vida, que no es otorgado.

39. ¿Qué tan satisfecho está usted con la remuneración por su trabajo? Seleccione una opción.

Gráfica 18

Satisfacción laboral



Cuadro 36

	Jefes	Colaboradores
Completamente satisfecho	13	25
Satisfecho	6	71
Insatisfecho	1	18
Completamente insatisfecho	0	13
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>127</b>

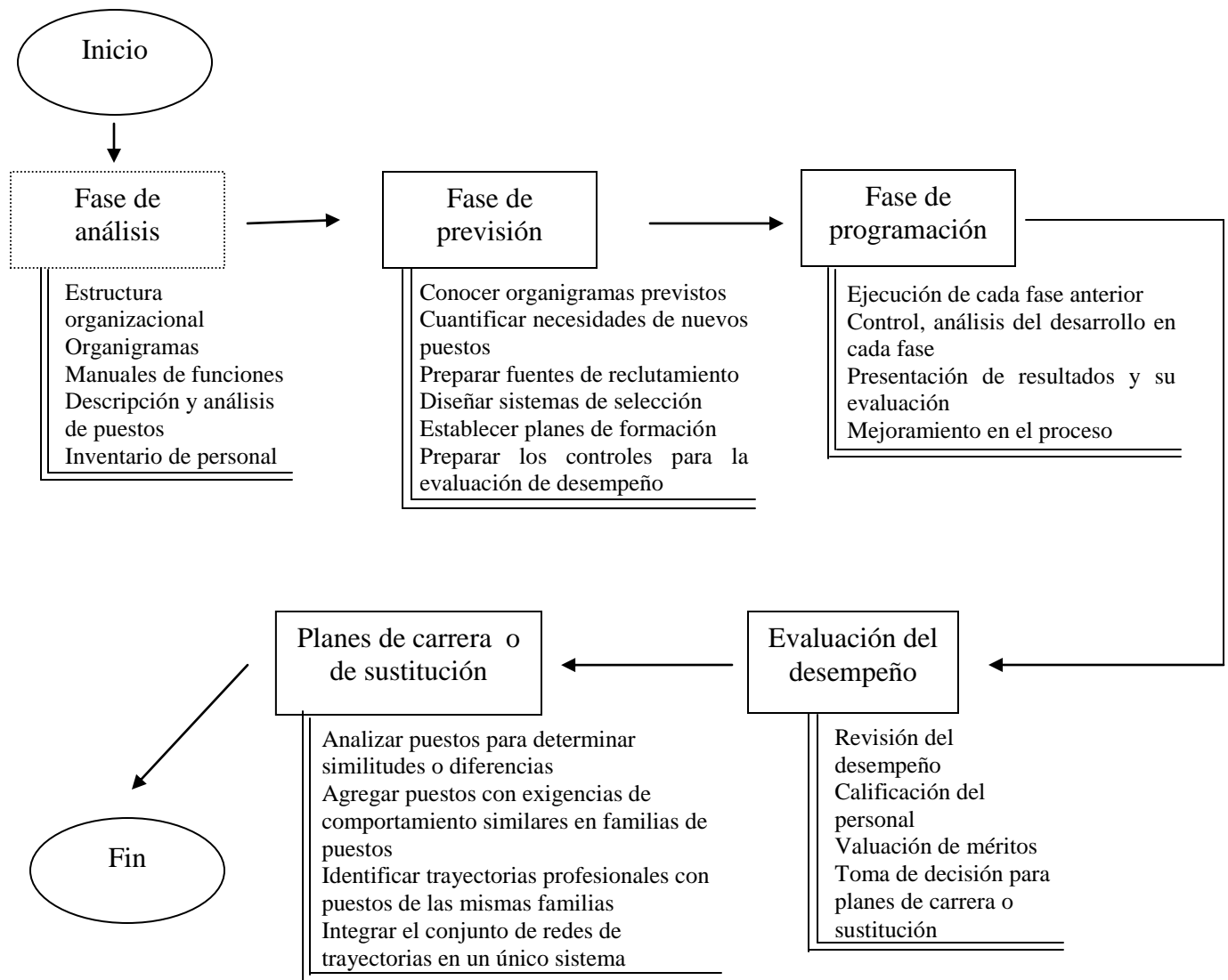
Fuente: Elaboración propia (trabajo de campo) 2014.

A través de la investigación se conoce que 13 de los jefes se sienten completamente satisfechos con la remuneración percibida y tan solo un encuestado expone sentirse completamente insatisfecho. Mientras que para los colaboradores 71 muestran estar satisfechos con la compensación recibida y tan solo 13 de ellos indica que se encuentra completamente insatisfecho por la remuneración de su puesto de trabajo.

## V. DISCUSIÓN

A continuación se presentan los resultados de la información proporcionada por los sujetos de estudio de la empresa productora de papel higiénico detallado a través de flujogramas con el proceso correcto de cada indicador sustentado con teoría y los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

### Planeación



Fuente: Elaboración propia (2015).

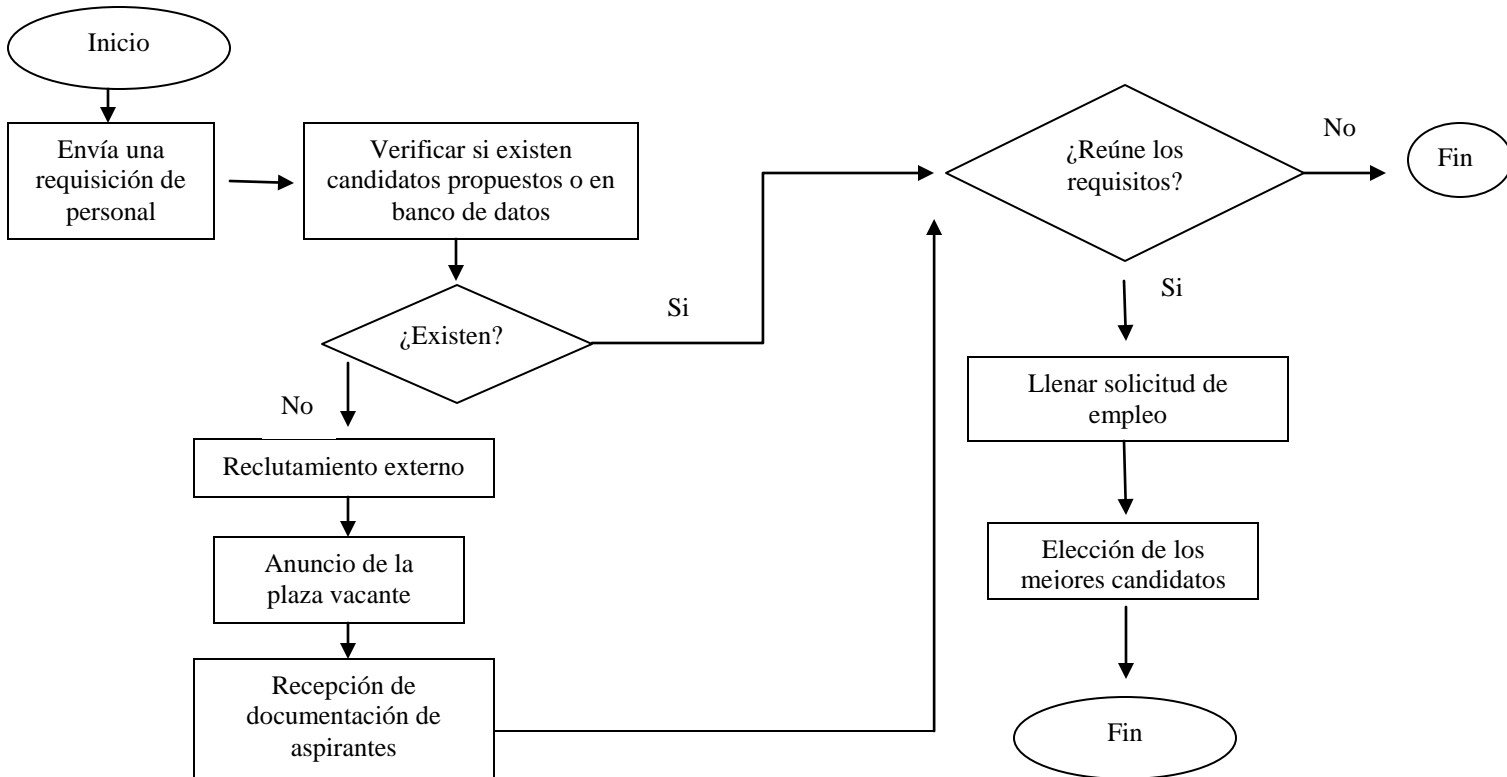
A través del trabajo de campo plasmado en la presentación de resultados y el flujo grama del proceso de planeación de recursos humanos, en la empresa productora de papel higiénico no se está ejecutando ninguna de las etapas esenciales correctamente, pues se inicia con una estructura organizacional débil en el departamento de recursos humanos en el que se cuenta únicamente con dos personas a cargo de todos los procesos.

No existen manuales de funciones, descripción y análisis de puestos oficiales, planes de carrera o sustitución, sin embargo para 7 jefes de departamento el proceso de planeación es ejecutado, pues utilizan métodos como la evaluación del personal actual y definen el rendimiento de cada uno, determinando así las plazas vacantes futuras, afirman también que su participación en este proceso es activa y se ejecuta dependiendo del incremento en el volumen de despachos que se manejen o el proyecto que se haya emprendido, contrario a esto la totalidad de los colaboradores expresan no tener conocimiento de que el proceso se ejecute, mientras que el gerente general de la empresa aporta que las vacantes se generan únicamente cuando existe un despido, renuncia o promoción.

Para Robbins y Coulter (2005) la planeación de recursos humanos es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz. Por medio de la planeación, las organizaciones pueden evitar la escasez y los excedentes repentinos de talentos. La etapa de planeación de recursos humanos se puede resumir en dos etapas: 1 la evaluación de los recursos humanos actuales y 2 la evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos y el desarrollo de un programa para satisfacer esas necesidades futuras.

Por lo tanto se puede saber que contrario a lo que indican los autores la empresa actualmente no se encuentra ejecutando esta etapa de manera correcta.

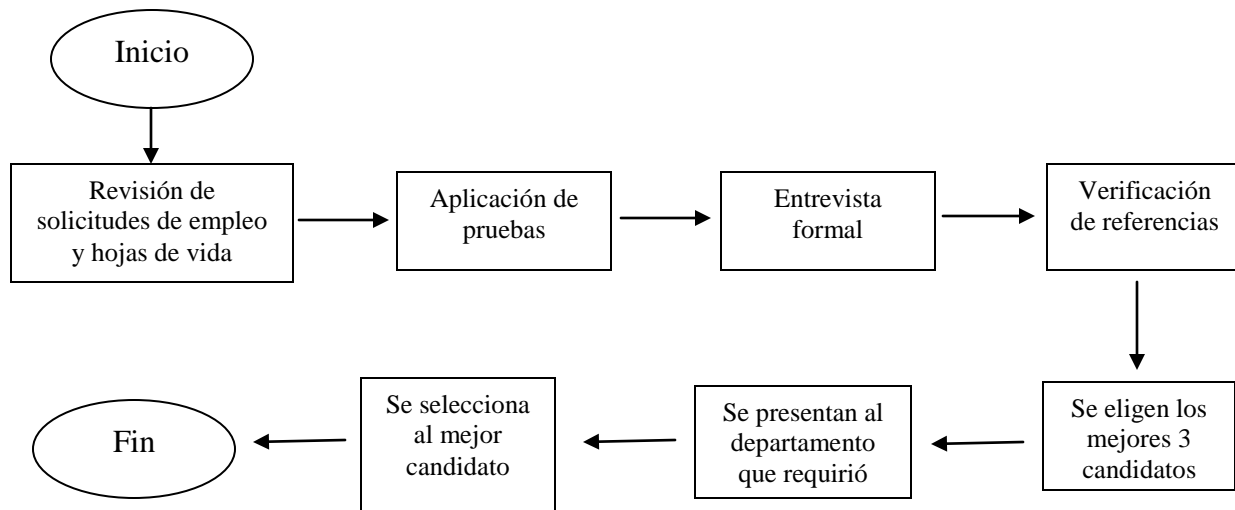
## Reclutamiento



Fuente: Elaboración propia (2015).

Según Ivancevich (2005) el reclutamiento es el proceso que consiste en todas las actividades que una organización realiza y tiene que ver con el número y tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece; indica también que este se puede realizar de dos maneras, la primera el reclutamiento externo se dirige a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresa, y el reclutamiento interno a los empleados de la misma empresa; de acuerdo a lo que expone el autor, el total de los sujetos de estudio manifestaron que el proceso de reclutamiento sí es llevado a cabo, y las fuentes que se utilizan son internas y externas, sin embargo también exponen que la mayoría de veces se solicita a los mismos colaboradores referencias para obtener una respuesta más rápida en el proceso o se consulta el banco de datos existente; agregan que los medios de comunicación son su método efectivo para la atracción de aspirantes, y que al promocionar la vacante se proporciona información como los horarios de trabajo, funciones principales del cargo, rango salarial, prestaciones laborales, genero requerido y escolaridad.

## Selección



Fuente: Elaboración propia (2015)

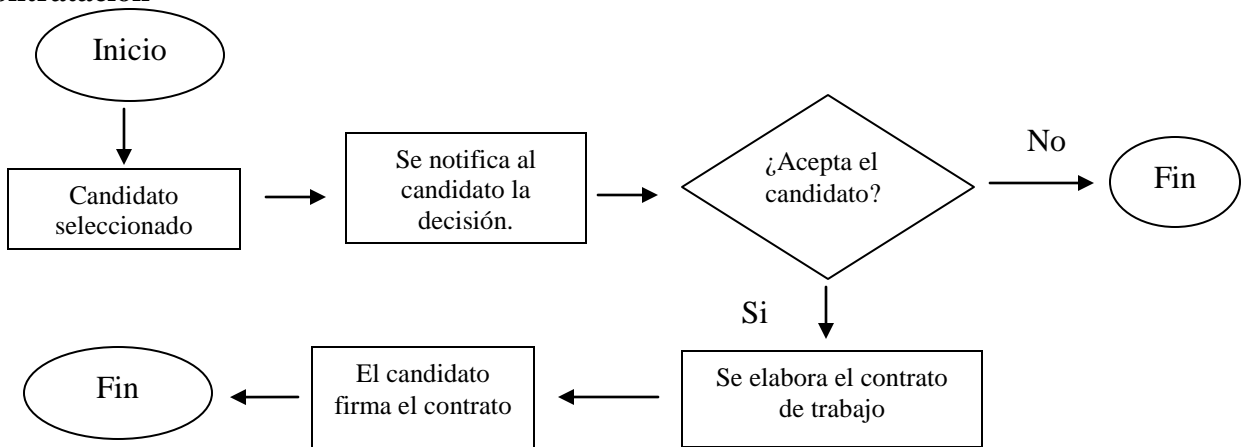
Cuando el proceso de reclutamiento ha generado un grupo de candidatos lo siguiente será determinar quién posee las mejores competencias para el puesto, es por esto que en el proceso de selección argumentan Koontz, Weihrich y Cannice (2008) que seleccionar es elegir entre los candidatos al que mejor cumpla los requisitos de la posición, continúan expresando que existen variaciones de los pasos específicos en el proceso. Primero se establecen los criterios de selección, en base a los requisitos del puesto, se llena una solicitud, continúa con una entrevista para identificar a los candidatos más prometedores, la información proporcionada es revisada y verificada. Puede requerirse un examen físico y por último con base a la información reunida, al candidato se le ofrece el puesto o se le informa que no ha sido seleccionado para la posición.

Sin embargo de acuerdo a los resultados obtenidos los jefes entrevistan a los candidatos potenciales pero resaltan que no poseen ninguna guía para ejecutar el proceso y lo realizan de manera verbal; exponen que para seleccionar también son tomados en cuenta los exámenes médicos y condición física del candidato; mientras que para la verificación de datos y referencias tanto jefes como colaboradores expresan que el encargado de esta actividad es el personal de recursos humanos ejecutándolo a través de llamadas telefónicas o conocimientos sobre el desempeño en el área al que pertenezca en caso de que se trate de alguna promoción, resaltando que en mayor parte del tiempo esto no se realiza.



Chiavenato (2011) indica que una vez seleccionados los candidatos se presentan al departamento que solicitó la ocupación del puesto, el órgano de selección no puede imponer la aceptación de los candidatos aprobados, lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada para recomendar a los más adecuados, agrega también que la decisión final de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante; contrario a lo que el autor expone a través de la información obtenida se conoce que la selección del candidato es determinada por el jefe inmediato del área solicitante pero quien toma la decisión final es el encargado de recursos humanos, y es este último el que notifica la decisión al candidato elegido a través del medio telefónico y en ocasiones personal, estableciéndose una incorrecta ejecución del proceso de selección.

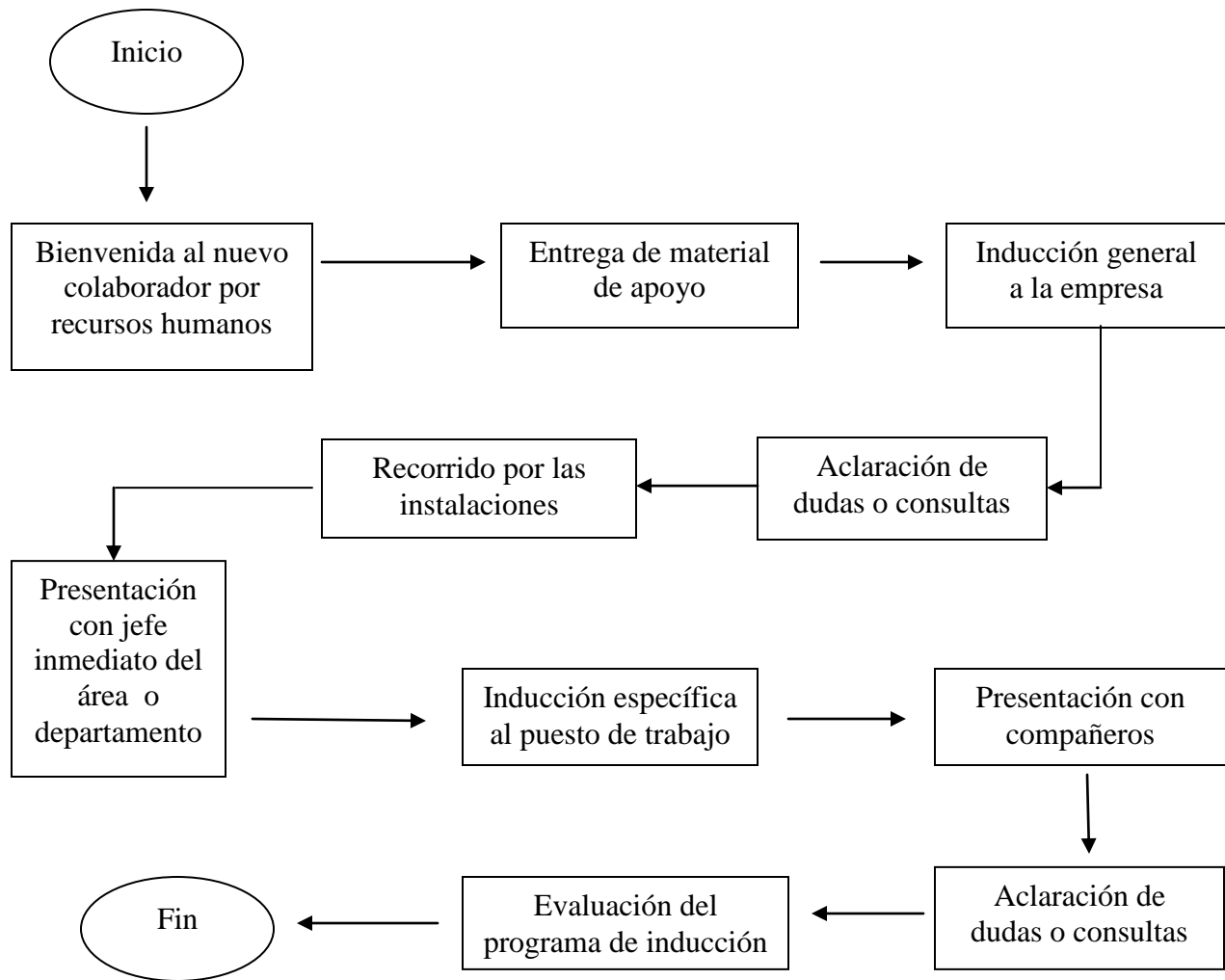
### Contratación



Fuente: Elaboración propia (2015).

El proceso de contratación es la conclusión de un proceso previo de selección entre distintos candidatos, los contratos sirven para regular las relaciones entre contratistas y ejecutor de trabajo, considerada como una obligación regulada por la ley, indica Brusola (2010). De acuerdo al autor en la empresa existen dos clases de vinculaciones laborales, por contrato y servicios. Los contratos son por tiempo indefinido, y se encuentran regulados y establecidos según el ministerio de trabajo; se archiva un duplicado en el expediente de cada empleado, sin embargo los sujetos de estudio expresan que al momento de la contratación no se proporciona copia con la información pactada.

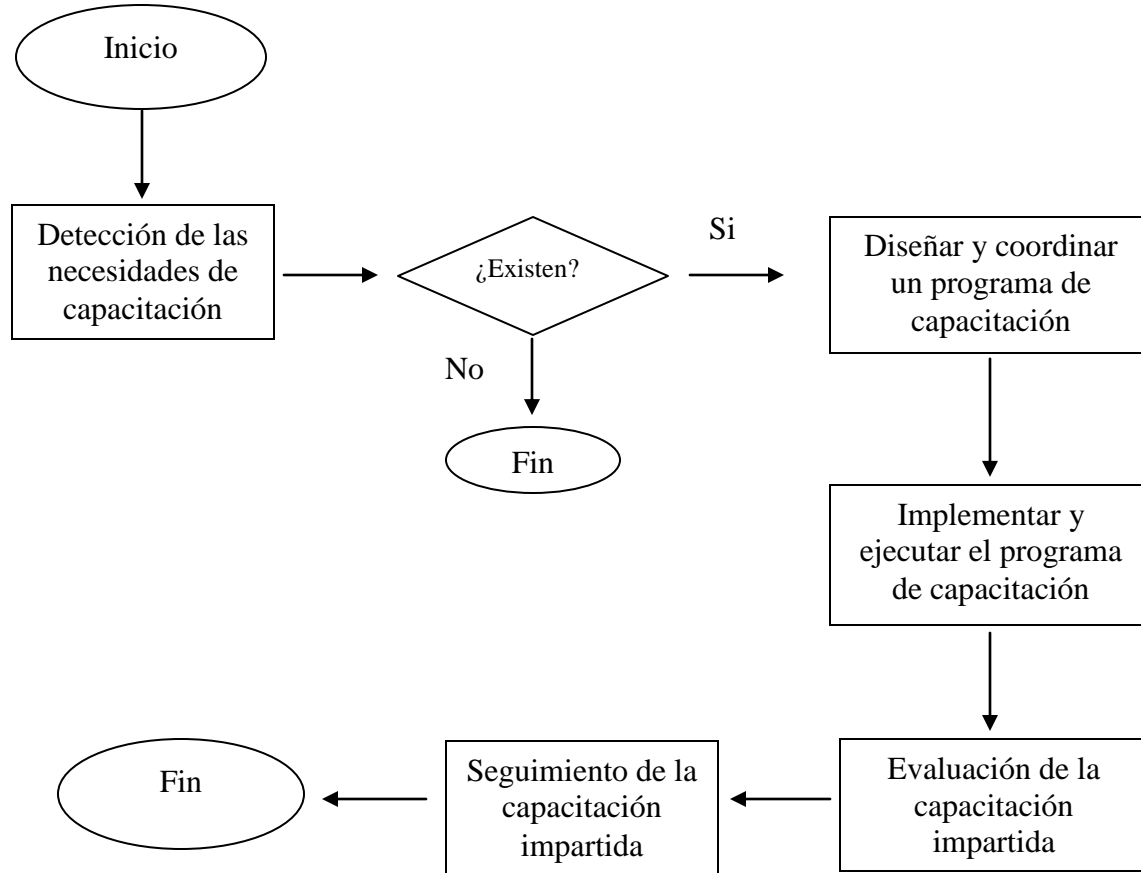
## Inducción



Fuente: Elaboración propia (2015).

Indica Rodríguez (2007) que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; en esto radica la importancia del proceso de inducción. En relación con el autor, se pudo determinar que aunque para los sujetos de estudio el proceso de inducción sí se ejecuta, se presenta de manera informal y no estructurada, pues recursos humanos brinda información muy general de la empresa, del puesto de trabajo y horarios de manera verbal agregando que en ocasiones es proporcionada de forma escrita o de audio; luego el nuevo colaborador es trasladado con el jefe inmediato del área o con el jefe de seguridad industrial quienes indican la situación, funciones del puesto, políticas, reglas internas y una breve presentación con los compañeros cercanos del área, siempre de una manera verbal.

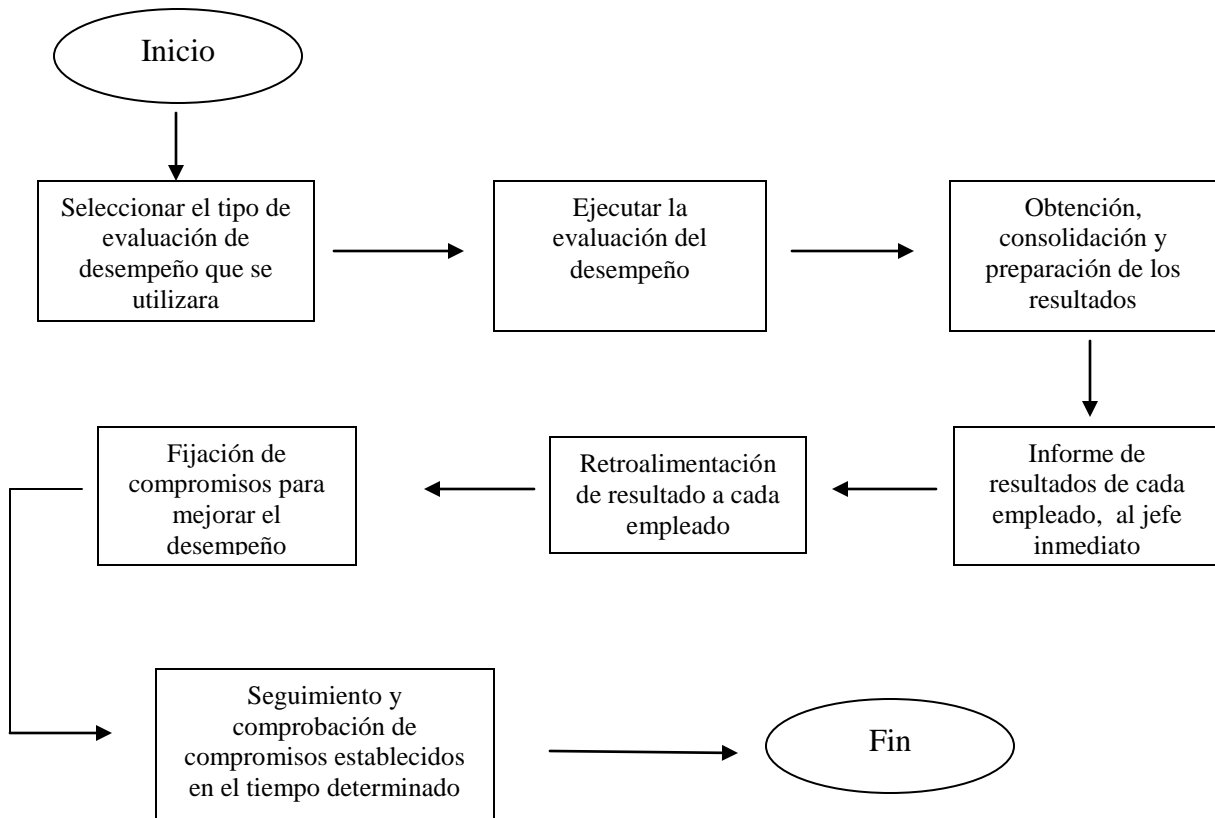
## Capacitación



Fuente: Elaboración propia (2015).

En el proceso de capacitación Cummings y Worley (2007) mencionan que las intervenciones en la aplicación y el desarrollo en general siguen un proceso de detección de necesidades, establecimiento de objetivos instruccionales y diseño, impartición y evaluación. Contrario a lo que los autores indican el gerente general de la empresa expone que, no se realiza ningún tipo de detección de necesidades de capacitación pero sí se imparten capacitaciones a los colaboradores; mientras que el jefe de recursos humanos expone que sí se detectan las necesidades y que a través de éste, se programan capacitaciones cortas; de igual manera exterioriza que también cuentan con el apoyo del INTECAP que ofrece programas pertinentes para algunos puestos de trabajo.

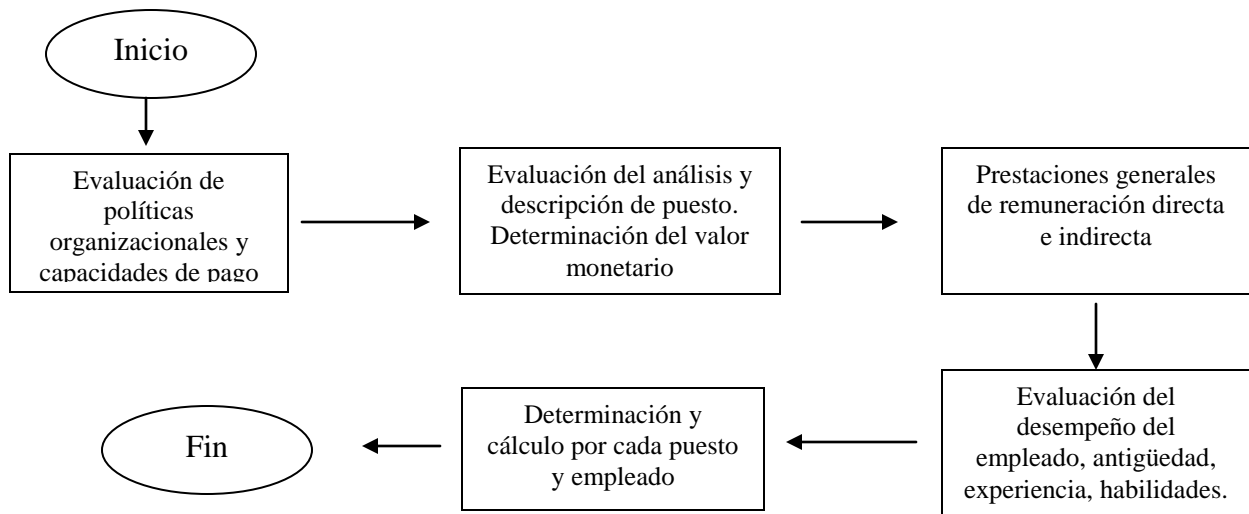
## Evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia (2015).

La evaluación del desempeño para Puchol (2007) es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. Para 93 colaboradores y 15 jefes este proceso no se ejecuta, sin embargo el gerente general y el jefe de recursos humanos destacan que el jefe inmediato de cada área a través de la observación y elaboración de informes, sí lo practican. Manifiestan también que la información sirve para retroalimentar al colaborador en sus fallas y establecer compromisos, que luego son corroborados a través del método observación, detectándose como una deficiencia en el proceso pues es contrario a lo que menciona el autor.

## Compensación



Fuente: Elaboración propia (2015).

Los entrevistados exponen que los dos ejes principales para definir las compensaciones de los empleados en la empresa son la vigencia laboral y el desempeño de cada uno, también se calculan de acuerdo al puesto de trabajo. Exponen que el sueldo está integrado dependiendo del área. Pero las compensaciones generales son salario base, bonificación decreto y bono de producción, los colaboradores indican que también incluyen una amplia variedad de retribuciones como bonificaciones y horas extras, bono 14, aguinaldo, vacaciones, IGSS e IRTRA.

La forma en la que se cancela el sueldo es principalmente quincenal, a lo que expresan los colaboradores sentirse satisfechos laboralmente, esto concuerda en lo que exponen Robbins y Coulter (2005) sobre desarrollar un sistema de compensación eficaz y adecuado es una parte importante del proceso de gestión de recursos humanos, porque ayuda a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y objetivos además se ha demostrado que el sistema de compensación de una organización ejerce un impacto en el desempeño estratégico de este. Incluye distintos tipos de recompensas y prestaciones, como sueldos y salario base, aumentos de sueldos y salarios, pagos de incentivos y otras prestaciones y servicios.

## VI. CONCLUSIONES

La administración del recurso humano en la empresa productora de papel higiénico ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa, se ejecuta de forma parcial en los procesos de planeación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y compensación debido a que son puestos en práctica de manera informal y empírica.

Las actividades de planeación del recurso humano que la empresa realiza no son conocidas por la mayoría de los jefes, sin embargo los que indicaron que sí practican las actividades exponen que el método que utilizan es evaluar al personal actual y definir el rendimiento de estos para poder determinar así las plazas vacantes futuras, mientras que el gerente general de la empresa expone que las vacantes se generan únicamente cuando existe un despido, renuncia o promoción debido a que no tienen un método establecido, por lo tanto no proveen los candidatos en el tiempo oportuno.

El proceso de reclutamiento de personal que la empresa utiliza son fuentes internas y externas para la captación de candidatos, sin embargo este se ejecuta principalmente mediante un reclutamiento externo, en el cual los colaboradores indican que la técnica más utilizada es la recomendación de candidatos por parte de los mismos empleados para poder cubrir las vacantes de una manera rápida.

La selección del personal inicia con la recepción del currículum vitae, una breve entrevista, sin ningún tipo de guía o formato establecido por parte del jefe inmediato o el personal de recursos humanos, ocasionalmente realizan pruebas de simulación de desempeño y un examen para conocer la condición física del aspirante si la vacante es para el área de producción. Las referencias laborales y personales son verificadas ocasionalmente. La selección del candidato la realiza el jefe del departamento solicitante sin embargo recursos humanos es quien tiene la decisión final.

El proceso de contratación de personal está formalizado por un contrato de trabajo escrito, el cual en su mayoría es por tiempo indefinido y se encuentra respaldado por el Ministerio de Trabajo,

sin embargo no entregan copia de la información pactada al colaborador, incumpliendo con el artículo 28 del Código de Trabajo.

La inducción que aplican en la empresa para orientar a un nuevo colaborador es impartida de manera informal pues para los colaboradores sujetos de estudio, esta se traslada principalmente de manera verbal y en pocas ocasiones escrita, por parte de recursos humanos y el jefe de área o por el jefe de seguridad industrial, proporcionando únicamente información esencial y escasa sobre la empresa (inducción general) y la situación del puesto de trabajo y sus funciones (inducción específica).

El proceso de capacitación en la empresa no cuenta con un programa de detección de necesidades de capacitación; lo que se refleja en las constantes capacitaciones de corta duración, que surgen frecuentemente de las necesidades inmediatas y la búsqueda de su solución, a las que no se da ningún tipo de seguimiento o comprobación de aprendizaje a los colaboradores que las reciben.

El proceso de evaluación del desempeño es ejecutado por los jefes inmediatos de cada área, elaboran informes del rendimiento a través del método de la observación y que de forma verbal dan a conocer los puntos débiles en el desempeño del empleado, comprometiéndose a mejorar las situaciones destacadas, pero no se da un seguimiento en la verificación y rendimiento del colaborador, únicamente se observa.

Las compensaciones que otorga la empresa y son percibidas por los colaboradores son salario base, bonificación decreto y un bono de producción, agregando otras retribuciones que la empresa ofrece como horas extras, bono 14, aguinaldo, vacaciones IGSS e IRTRA. Se comprobó que la mayoría de los sujetos de estudio se muestra satisfecha con las prestaciones otorgadas por la empresa.

## VII. RECOMENDACIONES

Establecer de manera formal cada una de las etapas de la administración del recurso humano con el fin de afianzarse de personal idóneo. Siendo estas sistemáticas, claras, concisas y prácticas para la aplicación de las personas encargadas de ejecutarlas. Las etapas primordiales serán los procesos de planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y compensación.

Es importante que para formalizar el proceso de planeación, se inicie con la revisión actual del recurso humano a través de un inventario de personal y la disponibilidad de bases de datos o sistemas de información, facilitando la conservación y obtención de la misma, permitiendo a la empresa asegurarse de poseer la cantidad y tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y el momento oportuno, logrando alcanzar los objetivos organizacionales. Se debe proporcionar dicha información a los colaboradores en general para su conocimiento y que los mismos puedan aportar mejoras en la elaboración de estos y para que los responsables de ejecutar el proceso lo hagan de manera correcta.

Es necesario que exista una intensa y continúa coordinación e integración entre el departamento de recursos humanos y los jefes de departamento, en la cual se considere utilizar fuentes de reclutamiento tanto internas para motivar al empleado a ser promovido, como fuentes de reclutamiento externas para alentar a candidatos potenciales a solicitar un empleo en la empresa. Aprovechando las capacidades y cualidades que los colaboradores actuales ofrecen pero y sin dejar fuera a los candidatos externos que pueden ofrecer conocimientos y experiencias que aporten mejoras para la empresa.

Se debe establecer un proceso de selección estandarizado en forma sistemática, para comparar y simplificar la selección de los candidatos. Inicialmente se debe realizar una entrevista preliminar para descartar a los aspirantes que no llenan los requisitos; continuando con el llenado de una solicitud formal de empleo, la revisión del currículum vitae, seguido de la aplicación de pruebas (pruebas, exámenes y entrevistas), la investigación de antecedentes y verificación de referencias



personales y laborales, para identificar así a los candidatos más prometedores. La decisión final de contratación será del jefe inmediato de área y trasladada al elegido por recursos humanos.

Se le sugiere a la empresa que continúe realizando la labor actual en el proceso de contratación de los nuevos empleados y la elaboración de los contratos de trabajo. Se debe brindar una copia de la información pactada al nuevo colaborador, para cumplir con las leyes establecidas en el Código de Trabajo de Guatemala.

Se recomienda que la información proporcionada al personal de nuevo ingreso se detalle en un programa de inducción proporcionándose de manera verbal, escrita y visual, con datos en general de la empresa productora de papel higiénico, seguida de los datos específicos del puesto y su grupo de trabajo, acelerando el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores para sentirse cómodos e identificados con la empresa y hacerlos más productivos en su puesto de trabajo. La inducción debe estar a cargo en la primera etapa por recursos humanos quien transmitirá las cuestiones generales de la empresa seguido por el jefe inmediato quien dará las especificaciones del puesto.

La capacitación tiene como finalidad proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo, para esto se debe aplicar el diagnóstico de necesidades de capacitación, determinando la cantidad de colaboradores que presentan debilidad en su rendimiento y así poder programar capacitaciones formales, de duración considerable y que tenga una amplia gama de técnicas de entrenamiento para que se pueda medir la adquisición o no del conocimiento, con el fin de desarrollar las habilidades esenciales en cada empleado.

Se recomienda estructurar un método de evaluación de desempeño acorde a cada puesto de trabajo, con el fin de conocer los aspectos positivos y negativos de cada empleado y guardar un registro de ellos, proponiendo compromisos en lapsos de tiempo determinados para ser verificados, medidos y comparables.

Se alienta a la empresa para que continúe brindando las prestaciones laborales actuales a sus colaboradores como vacaciones, horas extras aguinaldo, bono 14, IGSS y bonificación incentivo; ya que a través de la obtención de estas los colaboradores expresan encontrarse satisfechos.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Alay, P. (2010). *Administración de Recurso Humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango*. Tesis Inédita. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. (1<sup>a</sup>. ed.). Buenos Aires Argentina. Editorial Granica.

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. (2<sup>a</sup>. ed.). Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

Andino, E. (2010). *Recurso Humano en las grandes industrias del municipio de Quetzaltenango*. Tesis Inédita. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Arias, L. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. (5<sup>ta</sup>. ed.). México. Editorial Episteme.

Ávila, E. (2008). *Administración de Recursos Humanos en la pequeña y mediana empresa de la cabecera departamental de Jutiapa*. Tesis Inédita. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Bateman, T. y Snell, S. (2004). *Administración una ventaja competitiva*. (4<sup>a</sup>. ed.). México. Editorial McGrawHill Interamericana.

Benavides, A. (2008). *Manual Práctico de Contratación Laboral, como formalizar el contrato adecuado*. España. Editorial Lex Nova.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14<sup>a</sup>. ed.). México. Editorial Thomson.

Bohlander, G. Snell, S. y Sherman, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (12<sup>a</sup>. ed.). México. Editorial International Thomson.

Brusola, F. (2010). *Oficina Técnica y Proyectos*. Valencia. Editorial Camino de Vera.

Chiavenato, I. y Guzmán, M. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (10<sup>a</sup>. ed.). México. Editorial McGrawHill.

Chiavenato, I. (2010), *Administración de Recursos Humanos*, (5<sup>a</sup>. Ed). Mexico. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. (9<sup>a</sup>. ed.). México. Editorial McGraw Hill.

Código de Trabajo (2010). Centro nacional de análisis y documentación judicial CENADOJ. Guatemala: Organismo Judicial.

Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. (8<sup>a</sup>. ed.). México. Editorial Thomson.

Decenzo, D. y Robbins S. (2006). *Fundamentos de Administración*. (3<sup>a</sup>.ed.). México. Editorial Prentice Hall.

Dessler, G. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11<sup>a</sup>. ed.). México: Editorial Prentice Hall.

Dessler, G y Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano*. (2<sup>a</sup>. ed.). México. Editorial Prentice Hall.

Galindo, C. (2006). *Manual para la creación de empresas, guía de planes de negocios*. (2<sup>a</sup>. ed.). Bogota. Eco Ediciones.

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Monografía del Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las organizaciones*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Hellriegel, D. Slocum, J. y Jackson, S. (2006). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (10ª. ed.). México. Editorial Thomson.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª. ed.). México. Editorial McGrawHill.

Hitt, M. Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración*. México. Editorial Pearson Prentice Hall.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2013). Censo Poblacional en Guatemala. (En red) Disponible en: <http://www.ine.gob.gt/np/poblacion/index.htm>

Ivancevich, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª. ed.). México. Editorial McGraw Hill.

Jo, C. (2010). *Gestión de Recursos Humanos en las ferreterías del municipio de El Progreso, Jutiapa*. Tesis Inédita. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (13ª. ed.). México. Editorial McGrawHill.

Llanos, J. (2008). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México. Editorial Pax.

López, A. (2010). *Administración del Recurso Humano basado en competencias laborales en los establecimientos privados de enseñanza media del municipio de Jutiapa*. Tesis Inédita. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

López, F. (2011). *Optimización del sistema de almacenamiento y despacho de la bodega de producto terminado en la empresa Papelera Internacional S.A.* Tesis Inédita. Guatemala. Universidad San Carlos de Guatemala.

Ministerio de trabajo y previsión de social. (2015). Salario mínimo. (En red). Disponible en: <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo.html>

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª. ed.). México. Editorial Prentice Hall.

Mondy, R. Noe, R. Dessler, G. Robbins, S. y Judge, T. (2010). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Prentice Hall.

Montes, J y Gonzalez, P. (2006). *Selección del personal. La búsqueda del candidato idóneo*. (1ª. ed.). España. Editorial Vigo ideaspropias.

Oficina Municipal de Planificación de Rio Hondo [OMP] (2006). *Monografía y Diagnóstico de Rio Hondo, Zacapa, Guatemala*. Servicio de información municipal.

Olleros, M. (2005). *El proceso de capacitación y selección de personal*. (3ª. ed.). Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.

Pineda, E. (2006) *Programa de seguridad e higiene ocupacional para una industria papelera*. Tesis Inédita. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.

Porret, M. (2010). *Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4ª. ed.). España. Editorial ESIC.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (7ª. ed.). Madrid, España. Editorial Díaz de Santos.

Reyes, A. (2009). *Administración de Personal II, sueldos y salarios*. (2ª. ed.). México. Editorial Limusa.

Robbins, P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. ed.). México. Editorial Prentice Hall.

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna del Personal*. (7ª. ed.). México. Editorial Cengage Learning.

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. (4ª. ed.). México. Editorial Limusa.

Sosa, W. (2014). *Administración de Recursos Humanos en los pequeños restaurantes del casco urbano del municipio de Zacapa*. Tesis Inédita. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Urcola, J. (2011). *La revolución Pendiente, las personas en el centro de las organizaciones*. España. Editorial ESIC.

Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México. Editorial Pearson Prentice Hall.

Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico, diseño y aplicaciones*. Chile. Editorial Universitaria.

Werther, W. y Davis, K. (2007). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª. ed.). México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

**ANEXOS**



**Guía de entrevista**  
**Gerente general y jefe de recursos humanos**  
**Empresa productora de papel higiénico**

Buen (a) día/ tarde, mi nombre es Wendy Fabiola Campos Artavia; soy estudiante de la carrera de administración de empresas en la Universidad Rafael Landívar, y estoy realizando un estudio acerca de la “*Administración del recurso humano en una empresa productora de papel higiénico, ubicada en Río Hondo, Zacapa*”; solicito su colaboración respondiendo a las siguientes preguntas. La información que proporcione será tratada con suma discreción y exclusivamente para fines académicos. De antemano muchas gracias.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales se le solicita responder de la manera más objetiva posible.

**I. Información general**

1. ¿Qué objetivos tienen establecidos en la empresa con respecto a la administración del recurso humano?

---

---

---

2. ¿Cuáles son las principales funciones del departamento de recursos humanos?

---

---

---

**Elemento de estudio: administración del recurso humano**

**a. Indicador: planeación**

3. ¿De qué forma se generan las vacantes?

---

---

4. ¿Quién se encarga de hacer el requerimiento para cubrir la vacante?

---

---

**b. Indicador reclutamiento**

5. ¿Qué métodos de reclutamiento utiliza para atraer a posibles candidatos?

---

---

6. ¿Qué información se proporciona al ofrecer la vacante disponible?

---

---

7. ¿Qué tipo de documentos son solicitados a los candidatos?

---

---

**c. Indicador selección**

8. ¿Quién es el responsable de recolectar las solicitudes de empleo y revisar las hojas de vida de los aspirantes?

---

---

9. ¿Se realizan entrevistas a los candidatos? ¿Quién se encarga de realizar este proceso?

---

---

10. ¿Se aplica algún tipo de examen o prueba a los aspirantes? ¿De qué tipo?

---

---

11. Dentro del proceso de selección ¿se verifican las referencias laborales y personales del candidato? (Si la respuesta es negativa, pase a la pregunta 14).

---

---

12. ¿Quién es el encargado de verificar las referencias del solicitante?

---

---

13. ¿Cómo se verifican las referencias del candidato?

---

---

14. ¿Quién toma la decisión final de seleccionar al candidato para la vacante? ¿Quién le informa al candidato que fue seleccionado y de qué forma se transmite la decisión?

---

---

**d. Indicador contratación**

15. Describa el proceso de la contratación del candidato.

---

---

16. ¿Qué clase de contrato extienden? ¿Qué se hace con él?

---

---

**e. Indicador inducción**

17. ¿Qué información es proporcionada al nuevo empleado?

---

---

18. ¿Quién es el encargado de brindar la inducción?

---

---

19. ¿De qué forma se traslada la información?

---

---

**f. Indicador capacitación**

20. ¿Se detectan las necesidades de capacitación de los empleados? (Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 23)

---

---

21. ¿Quién es el responsable de la capacitación?

---

---

22. ¿Con qué frecuencia se imparten las capacitaciones?

---

---

**g. Indicador evaluación de desempeño**

23. ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores? ¿Quién lo evalúa? (Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 28)

---

---

24. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño? ¿Qué métodos son utilizados?

---

---

25. ¿Se retroalimenta al empleado? ¿De qué forma se hace?

---

---

26. ¿Se adquieren compromisos al retroalimentar? ¿Cómo se controla el cumplimiento de lo pactado?

---

---

27. ¿Qué beneficios obtiene la empresa y el empleado al evaluar el desempeño?

---

---

**h. Indicador compensación**

28. ¿Cuáles son los criterios para definir las compensaciones e incentivos para el personal de la empresa?

---

---

29. ¿Cómo está integrado el sueldo de los colaboradores?

---

---

30. ¿De qué forma se realiza el pago?

---

---

**Gracias por su colaboración**

**Cuestionario dirigido  
Jefes de departamento de la empresa productora de  
papel higiénico del municipio de Río Hondo, Zacapa**

Buen (a) día/ tarde, mi nombre es Wendy Fabiola Campos Artavia; soy estudiante de la carrera de administración de empresas en la Universidad Rafael Landívar, y estoy realizando un estudio acerca de la “*Administración del recurso humano en una empresa productora de papel higiénico, ubicada en Río Hondo, Zacapa*”; solicito su colaboración respondiendo a las siguientes preguntas. La información que proporcione será tratada con suma discreción y exclusivamente para fines académicos. De antemano muchas gracias.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales se le solicita responder de la manera más objetiva posible, marcando con una X la opción elegida.

**I. Información general**

1. Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

2. Edad

- a) De 18 – 25
- b) De 26 – 35
- c) De 36 – 45
- d) De 46 – 55
- e) Mayor de 55

3. Escolaridad

- a) Nivel básico
- b) Nivel diversificado
- c) Nivel universitario
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

4. Antigüedad en el puesto de trabajo actual

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 4 a 5 años
- d) De 6 a 10 años
- e) Más de 10 años

## II. Elemento de estudio: administración de recursos humanos

### a. Indicador planeación del recurso humano

5. ¿Considera usted la empresa productora de papel, planifica las necesidades futuras de personal?

- a) Si
- b) No  Pase a la pregunta 9.

6. ¿De qué forma realizan la planificación del recurso humano?

- a) Diagnostican las necesidades futuras
- b) Analizan el inventario del personal existente
- c) Determinan las plazas vacantes
- d) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

7. ¿Participa usted en la actividad de planificación del recurso humano?

- a) Si
- b) No

8. ¿Con qué frecuencia se realiza la planificación del recurso humano? (indique solamente una opción).

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual
- e) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

9. ¿Tiene conocimiento si existe dentro de la empresa algún banco de datos para contratar nuevo personal?

- a) Si
- b) No

### b. Indicador reclutamiento

10. ¿La empresa realiza el proceso de reclutamiento?

- a) Si
- b) No

11. ¿Qué tipo de fuentes utilizan para reclutar? Selecciona una opción

- a) Internas
- b) Externas
- c) Ambas

12. ¿Qué medios son utilizados para dar a conocer la vacante? Puede marcar varias opciones

- a) Oficinas de empleo
- b) Medios de comunicación masivo
- c) Captación en centros de estudio
- d) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

13. ¿Qué documentación es requerida a los candidatos para la vacante? Puede marcar varias opciones.

- a) Currículum vitae u hoja de vida
- b) Solicitud de empleo
- c) Referencias personales y laborales
- d) Antecedentes penales y policíacos
- e) Licencia
- f) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

14. ¿Quién se encarga de realizar las entrevistas? (Seleccione una opción).

- a) Gerente general
- b) Personal de recursos humanos
- c) Jefe del departamento
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

### c. Indicador selección

15. ¿Se verifican los datos del currículum vitae, las referencias personales y laborales?

- a) Si
- b) No

16. ¿Quién es el encargado de realizar esta tarea? (Seleccione una opción).

- a) Gerente general
- b) Personal de recursos humanos
- c) Jefe del departamento
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

17. ¿Qué tipo de pruebas o exámenes son aplicados para seleccionar? Puede marcar varios.

- a) Exámenes de aptitud
- b) Entrevistas
- c) Pruebas psicológicas
- d) Pruebas de desempeño
- e) Exámenes físicos
- f) Exámenes médicos
- g) Ninguno
- h) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

18. ¿De qué forma es notificada la selección?

- a) Teléfono
- b) Personal
- c) Correo
- d) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

**d. Indicador contratación**

19. ¿Quién es el encargado de contratar al personal nuevo?

- a) Gerente general
- b) Personal de recursos humanos
- c) Jefe del departamento
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

20. Indique el tipo de vinculación laboral proporcionado a los seleccionados para el puesto de trabajo. Seleccione una opción.

- a) Por contrato
- b) Por servicios
- c) Ambos

21. ¿Cuenta la empresa con un contrato de trabajo escrito?

- a) Si
- b) No

22. Si es por medio de un contrato ¿De qué clase es? Seleccione una opción

- a) Por tiempo indefinido
- b) Contrato a plazo fijo
- c) Por obra terminada
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

23. Durante el proceso de contratación ¿Se proporciona una copia con la información que se pacta al colaborador?

- a) Si
- b) No

**e. Indicador inducción**

24. ¿Qué tipo de información es proporcionada al personal de recién ingreso? Puede seleccionar varias opciones.

- a) Antecedentes, misión, visión y objetivos de la empresa
- b) Políticas y reglas internas dentro de la empresa
- c) Compensación y prestaciones del puesto de trabajo
- d) Situación y funciones del puesto de trabajo
- e) Recorrido en la instalación
- f) Introducción con el jefe inmediato y compañeros
- g) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

25. ¿De qué forma es proporciona la información? Seleccione una opción.

- a) Escrito
- b) Verbal
- c) Ambas



26. ¿Quién se encarga de la actividad? (puede seleccionar varias opciones)

- a) Gerente general
- b) Personal de recursos humanos
- c) Jefe del departamento
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

**f. Indicador capacitación**

27. ¿Se imparte algún tipo de capacitación a los colaboradores?

- a) Si
- b) No  Pasar a la pregunta 31.

28. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones? Seleccione una opción.

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

29. ¿Quién se encarga de dar la capacitación? Seleccione una opción.

- a) Gerente general
- b) Personal de recursos humanos
- c) Jefe del departamento
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

30. ¿Qué tiempo se ha estimado para impartir la capacitación? Seleccione una opción.

- a) De 1 a 3 horas
- b) Medio día
- c) Un día
- d) De 2 a más días

**g. Indicador: evaluación del desempeño**

31. ¿Se evalúa el nivel de efectividad en el desempeño del puesto?

- a) Si
- b) No  Pase a la pregunta 37

32. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño? Seleccione una opción.

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

33. ¿Qué métodos son utilizados para la evaluación del desempeño? Puede marcar varias.

- a) Ensayos escritos
- b) Incidentes críticos
- c) Escalas de calificación gráfica
- d) Administración por objetivos
- e) Evaluación 360°
- f) Comparaciones multipersonales

- g) Evaluación por competencias
- h) Ninguna
- i) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

34. ¿De qué forma se utiliza la información resultante de la evaluación del desempeño?

- a) Se retroalimenta al colaborador
- b) Se guarda un control de desempeño
- c) No se utiliza la información
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

35. Si su respuesta fue retroalimentación ¿Se adquieren compromisos al conocer los resultados de la evaluación?

- a) Si  No

36. ¿De qué forma son comprobados los compromisos? Seleccione una opción.

- a) Se observa el rendimiento
- b) Se miden los resultados
- c) Estima un tiempo para corroborar

#### **h. Indicador compensación**

37. ¿De qué forma es pagado su trabajo? Seleccione una opción.

- a) Quincenal
- b) Mensual
- c) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

38. ¿Qué prestaciones laborales son brindadas por la empresa? Puede marcar varias opciones.

- a) Bonificación incentivo
- b) Bono 14
- c) Aguinaldo
- d) Vacaciones
- e) Igss
- f) Irtra
- g) Seguro de vida
- h) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

39. ¿Qué tan satisfecho está usted con la remuneración por su trabajo? Seleccione una opción.

- a) Completamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Completamente insatisfecho

**Gracias por su colaboración**



**Cuestionario dirigido a  
Colaboradores de la empresa productora de papel  
higiénico del municipio de Río Hondo, Zacapa**

Buen (a) día/ tarde, mi nombre es Wendy Fabiola Campos Artavia; soy estudiante de la carrera de administración de empresas en la Universidad Rafael Landívar, y estoy realizando un estudio acerca de la “*Administración del recurso humano en una empresa productora de papel higiénico, ubicada en Río Hondo, Zacapa*”; solicito su colaboración respondiendo a las siguientes preguntas. La información que proporcione será tratada con suma discreción y exclusivamente para fines académicos. De antemano muchas gracias.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales se le solicita responder de la manera más objetiva posible, marcando con una X la opción elegida.

**I. Información general**

1. Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

2. Edad

- a) De 18 – 25
- b) De 26 – 35
- c) De 36 – 45
- d) De 46 – 55
- e) Mayor de 55

3. Escolaridad

- a) Nivel básico
- b) Nivel diversificado
- c) Nivel universitario
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

4. Antigüedad en el puesto de trabajo actual

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 4 a 5 años
- d) De 6 a 10 años
- e) Más de 10 años

## II. Elemento de estudio: administración de recursos humanos

### a. Indicador planeación del recurso humano

5. ¿Considera usted que la empresa productora de papel, planifica las necesidades futuras de personal?

- a) Si
- b) No  Pase a la pregunta 9.

6. ¿Conoce usted la forma que utiliza la empresa para planificar el recurso humano?

- a) Diagnostican las necesidades futuras
- b) Analizan el inventario del personal existente
- c) Determinan las plazas vacantes
- d) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

7. ¿Participa usted en la actividad de planificación del recurso humano?

- a) Si
- b) No

8. ¿Sabe con qué frecuencia se realiza la planificación del recurso humano? (indique solamente una opción).

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual
- e) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

9. ¿Tiene conocimiento si existe dentro de la empresa algún banco de datos para contratar nuevo personal?

- a) Si
- b) No

### b. Indicador reclutamiento

10. ¿La empresa realiza el proceso de reclutamiento?

- a) Si
- b) No

11. ¿Conoce el tipo de fuentes que utilizan para reclutar? Selecciona una opción

- a) Internas
- b) Externas
- c) Ambas

12. ¿Por qué medio se enteró da la vacante? Puede marcar varias opciones

- a) Oficinas de empleo
- b) Medios de comunicación
- c) Centros de estudio
- d) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

13. ¿Qué documentación le fue requerida para aplicar a la vacante? Puede marcar varias opciones.

- a) Currículo vitae u hoja de vida
- b) Solicitud de empleo
- c) Referencias personales y laborales
- d) Antecedentes penales y policíacos
- e) Licencia
- f) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

14. ¿Quién fue el encargado de realizarle la entrevista?

- a) Gerente general
- b) Personal de recursos humanos
- c) Jefe del departamento
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

**c. Indicador selección**

15. ¿Se verificaron los datos de su currículo vitae, las referencias personales y laborales?

- a) Si
- b) No

16. ¿Conoce usted quién fue el encargado de realizar esta tarea? (Seleccione una opción).

- a) Gerente general
- b) Personal de recursos humanos
- c) Jefe del departamento
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

17. ¿Qué tipo de pruebas o exámenes le fueron aplicados antes de ser contratado? Puede marcar varias opciones.

- a) Exámenes de aptitud
- b) Entrevistas
- c) Pruebas psicológicas
- d) Pruebas de desempeño
- e) Exámenes físicos
- f) Exámenes médicos
- g) Ninguno (Especifique) \_\_\_\_\_

18. ¿De qué forma le notificaron que fue seleccionado para ocupar su puesto actual? Seleccione una opción.

- a) Teléfono
- b) Personal
- c) Correo
- d) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

**d. Indicador contratación**

19. ¿Quién le informó que fue seleccionado para ocupar la vacante?

- a) Gerente general
- b) Personal de recursos humanos
- c) Jefe del departamento
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

20. Indique el tipo de vinculación laboral por el que fue contratado. Seleccione una opción.

- a) Por contrato
- b) Por servicios

21. ¿Firmó usted un contrato de trabajo?

- a) Sí
- b) No

22. ¿Qué clase de contrato es? Seleccione una opción

- a) Por tiempo indefinido
- b) Contrato a plazo fijo
- c) Por obra terminada
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

23. ¿Se le proporcionó una copia con la información que se pacta en el contrato?

- a) Sí
- b) No

**e. Indicador inducción**

24. ¿Qué tipo de información le fue proporcionada cuando recién ingreso a la empresa? Puede seleccionar varias opciones.

- a) Antecedentes, misión, visión y objetivos de la empresa
- b) Políticas y reglas internas dentro de la empresa
- c) Compensación y prestaciones del puesto de trabajo
- d) Situación y funciones del puesto de trabajo
- e) Recorrido en la instalación
- f) Introducción con el jefe inmediato y compañeros
- g) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

25. ¿De qué forma le proporcionaron la información? Seleccione una opción.

- a) Escrito
- b) Verbal
- c) Ambas

26. ¿Quién se encargó de la actividad? Puede seleccionar varias opciones.

- a) Gerente general
- b) Personal de recursos humanos
- c) Jefe del departamento
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

### **f. Indicador capacitación**

27. ¿Ha recibido alguna capacitación para optimizar el desempeño de su trabajo?

- a) Si   
b) No  Pasar a la pregunta 31.

28. ¿Con qué frecuencia recibe las capacitaciones? Seleccione una opción.

- a) Mensual   
b) Trimestral   
c) Semestral   
d) Anual

29. ¿Quién se encarga de dar la capacitación? Seleccione una opción.

- a) Gerente general   
b) Personal de recursos humanos   
c) Jefe del departamento   
d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

30. ¿Cuánto tiempo se ha estimado para recibir la capacitación? Seleccione una opción.

- a) De 1 a 3 horas   
b) Medio día   
c) Un día   
d) De 2 a más días

### **g. Indicador evaluación del desempeño**

31. ¿Se evalúa el nivel de efectividad en el desempeño de su puesto?

- a) Si  b) No  Pasar a la pregunta 37.

32. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño? Seleccione una opción.

- a) Mensual   
b) Trimestral   
c) Semestral   
d) Anual

33. ¿Qué métodos se han utilizados para la evaluación del desempeño? Puede marcar varias.

- a) Ensayos escritos   
b) Incidentes críticos   
c) Escalas de calificación gráfica   
d) Administración por objetivos   
e) Evaluación 360°   
f) Comparaciones multipersonales   
g) Evaluación por competencias   
h) Ninguna   
i) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

34. ¿De qué forma se utiliza la información resultante de la evaluación del desempeño?

- a) Se le retroalimenta
- b) Se guarda un control de desempeño
- c) No se utiliza la información
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

35. Si su respuesta fue retroalimentación ¿Adquiere compromisos al conocer los resultados de la evaluación?

- a) Si  No

36. ¿De qué forma son comprobados los compromisos? Seleccione una opción.

- a) Se observa el rendimiento
- b) Se miden los resultados
- c) Estima un tiempo para corroborar

#### **h. Indicador compensación**

37. ¿De qué forma es pagado su trabajo? Seleccione una opción.

- a) Quincenal
- b) Mensual
- c) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

38. ¿Qué prestaciones laborales son brindadas por la empresa? Puede marcar varios.

- a) Bonificación incentivo
- b) Bono 14
- c) Aguinaldo
- d) Vacaciones
- e) Igss
- f) Irtra
- g) Seguro de vida
- h) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

39. ¿Qué tan satisfecho está usted con la remuneración por su trabajo? Seleccione una opción.

- a) Completamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Completamente insatisfecho

**Gracias por su colaboración**