

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

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE ENDEREZADO Y PINTURA DE  
LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO**  
TESIS DE GRADO

**CARLOS HUMBERTO SACALXOT MALDONADO**  
CARNET 15479-09

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE ENDEREZADO Y PINTURA DE  
LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO  
TESIS DE GRADO

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

POR  
**CARLOS HUMBERTO SACALXOT MALDONADO**

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

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

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

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

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

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

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

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

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ

VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA

SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

### **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

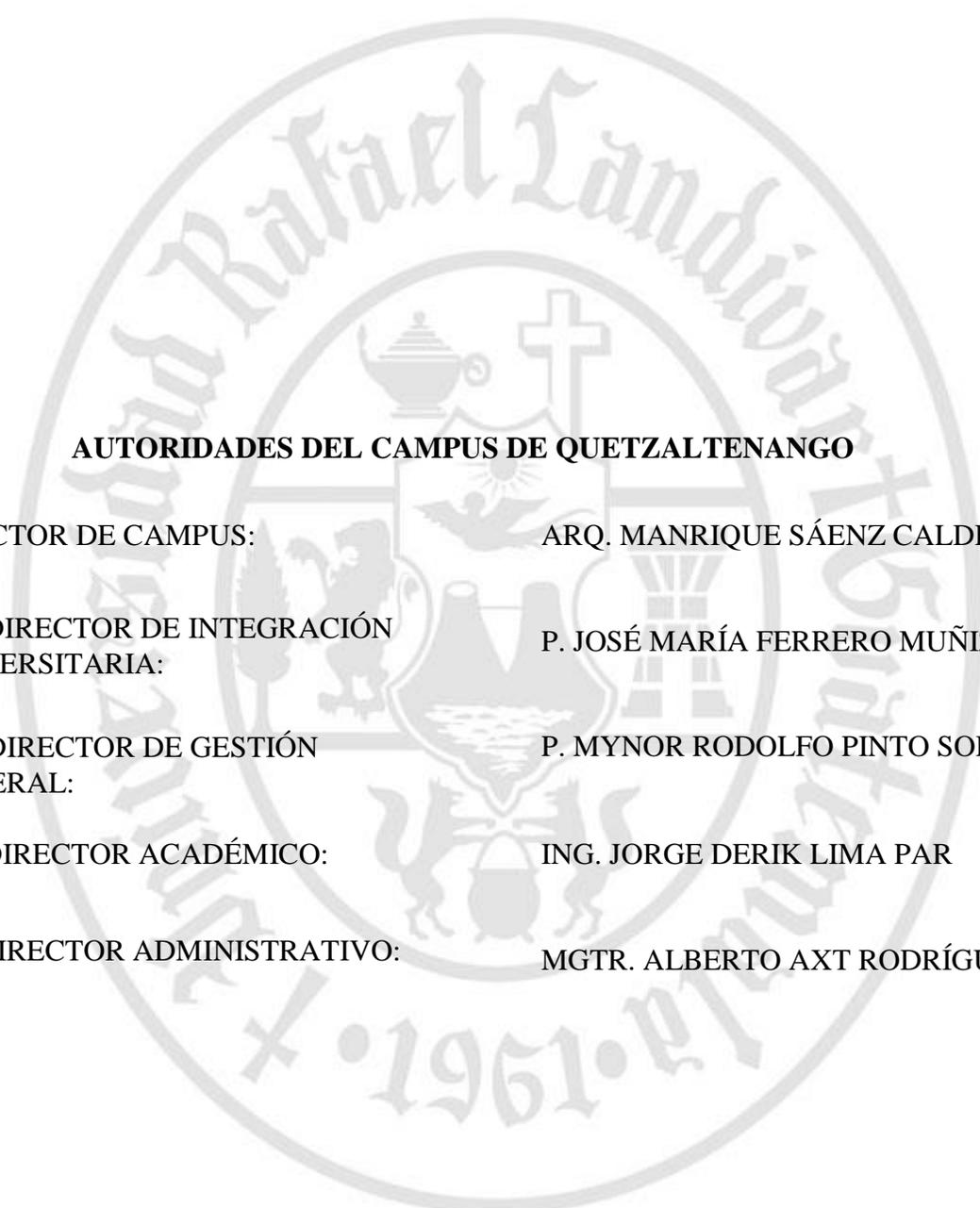
LIC. JOSE EDUARDO SOLORZANO GUILLEN

### **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. RAUL ESTUARDO PEREZ GODINEZ

LICDA. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ

LICDA. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MENDEZ



**AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:

ARQ. MANRIQUE SÁENZ CALDERÓN

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA:

P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL:

P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO:

ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:

MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

Quetzaltenango, 26 de agosto de 2014.

Licenciado:  
Wilson Villanueva  
Coordinación Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,  
Campus de Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar.  
Pte.

Estimado Licenciado:

Saludándole cordialmente, me dirijo a usted para comunicarle que el estudiante Carlos Humberto Sacalxot Maldonado con carné número 1547909, ha concluido su trabajo de tesis titulada "Gestión del recurso humano en las empresas de enderezado y pintura del área pesada de la Ciudad de Quetzaltenango".

Habiendo sido mi persona el asesor de dicha tesis. La cual ha cumplido con los requerimientos establecidos para este tipo de estudio. Por lo que tiene mi aprobación la tesis referida, para que siga el proceso correspondiente.

Agradeciéndole de antemano su atención, me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Lic. José Eduardo Solorzano Quiller  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
Msc. José Eduardo Solorzano Quiller  
Asesor de Tesis



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 011-2014

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante CARLOS HUMBERTO SACALXOT MALDONADO, Carnet 15479-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01872-2014 de fecha 18 de noviembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE ENDEREZADO Y PINTURA  
DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO**

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

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



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

## Agradecimientos

- A Dios y la Virgen del Rosario. Por darme su energía positiva, sabiduría y permitirme culminar con éxito una etapa más de mi vida.
- A mis Padres. José Humberto Sacalxot Jocol, Karla Marisol Maldonado Milian, por darme la vida y brindarme todo su amor cariño, sacrificio, esfuerzo y por ese gran apoyo incondicional para que este sueño se hiciera realidad.
- A mi Hermano Luis Arturo Sacalxot Maldonado, por a ver compartido tantos momentos maravillosos en esta etapa de mi vida, y por contar con el siempre.
- A mis Abuelos Por sus sabios consejo, enseñanzas y por siempre contar con su apoyo en cada momento.
- A mis Primos Por siempre contar con su apoyo en la buena y las malas, y por formar parte de este lindo sueño.
- A mis Tíos Por estar siempre al pendiente de este servidor.
- A mi Amiga. Ma. Alejandra Barrios Trujillo, por brindarme todo su cariño y apoyo en los momentos difíciles y alegres, para que este sueño se realizara.

## Dedicatoria

A Dios y a la Virgencita del Rosario

Por darme la vida y guiarme a través de ella día a día, por ser la luz en mi camino y ayudarme a alcanzar mis metas.

A mis Padres

José Humberto Sacalxot Jocol y Karla Marisol Maldonado Milian, por ser unos excelentes padres, amigos y pilares de nuestra familia, ya que con amor, gratitud, esfuerzo y respeto este título esta dedicación a ellos.

A mi Hermano

Para que este sea un motivo de que con esfuerzo y dedicación se pueden alcanzar las metas establecidas

A mi Familia

Para siempre sigamos unidos y podamos alcanzar grandes triunfos como familia.

A mi Asesor

Lic. Estuardo Solórzano Guillen, por su apoyo para la culminación de la presente.

A mi Mejor Amiga

Ma. Alejandra Barios Trujillo, por cumplir esa promesa, y por ser esa linda amiga que siempre me apoyo.

A Mis Amigos

Gaby y Juan Luis Marisuya, José Mauricio, Jimmy Reyes, Lourdes Castillo, Jaqueline Villagrán, por brindarme esa linda y hermosa amistad, y por compartir tantas momentos inolvidables en la universidad.

# ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>I. MARCO DE REFERENCIA</b>	
1.1 Marco de referencia.....	2
1.2 Marco teórico .....	9
1.2.1 Gestión de recurso humanos.....	17
1.2.1 Empresas de enderezado y pintura.....	43
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
2.1 Objetivos.....	47
2.2 Variables o indicadores.....	47
2.2.1 Definición conceptual.....	47
2.2.2 Definición operacional.....	47
2.3 Alcances y limitaciones.....	48
2.4 Aporte.....	49
<b>III. METODO</b>	
<b>3.1</b> Sujetos y/o unidades de análisis.....	50
3.2 Población y muestra .....	50
3.3 Instrumentos.....	50
3.4 Procedimientos.....	50
<b>IV. PRESENTACION DE RESULTADOS</b> .....	52
<b>V. ANALISIS Y DISCUNCIÓN DE RESULTADOS</b> .....	85
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	94
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	97
<b>VIII. BIBLIGRAFIA</b> .....	99
 <b>ANEXO I: GUÍA PARA LA GESTION DEL RECURSO HUMANO, EN LA EMPRESAS DE ENDEREZADO Y PINTURA DE QUETZALTENANGO.</b>	 102
 <b>ANEXO II: DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN</b> .....	 120

<b>ANEXO III: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXO IV: CUESTIONARIOS.....</b>	<b>123</b>

## Resumen

La gestión de los recursos humanos se esfuerza por motivar a todos los miembros de una organización, para que sus estrategias sean más eficaces. Sin esta no hay crecimiento posible dentro de la organización, por lo tanto los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango posee ciertas debilidades en el proceso de gestión de recursos humanos, ya que en algunos proceso (planeación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, entre otros.) no cuenta con una correcta aplicación, y de esta forma hace que los empleados de cada empresa no se puedan acoplar a sus labores de trabajo, creando así una mala ejecución de sus procesos, y creando una incertidumbre dentro de las empresas. La investigación realizada es de tipo descriptiva, y con el objetivo de determinar cómo es el proceso de gestión de recursos humanos en las empresas de enderezado y pintura, de la ciudad de Quetzaltenango. Con el estudio realizado se concluyó lo siguiente:

Se identificó que las empresas de enderezado y pintura realizan un proceso de planificación del recurso humano. El proceso de reclutamiento fue determinado al igual que el proceso de selección, para que los nuevos aspirantes puedan formar parte de la empresa. Se verificó que no cuentan con un proceso de inducción, y de esta forma se describió que algunas empresa no realizan el proceso de capacitación del personal.

Se identificó como compensan a su personal, y de qué manera realizan el plan de carrera para que puedan seguir creciendo dentro de las empresas. Se concretó que las empresas cuentan con los equipos y materiales necesarios y puedan trabajar de manera eficiente. Es por eso con el estudio realizado, se propone una guía de gestión de recursos humanos en las empresas de enderezado y pintura, de la ciudad de Quetzaltenango, la cual determinara el uso correcto de cada proceso, la cual consta de implementar una correcta gestión, de manera que sintetizen las nuevas técnicas de reclutamiento, el de impartir un programa de inducción, diagnosticar las necesidades de capacitación, el de brindar nuevos métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores, y el de proporcionar un incentivo salarial para algunos trabajadores, con la finalidad de que estas empresas realicen de formar eficiente su trabajo.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad Guatemala cuenta con una amplia gama de empresas (industriales, textiles, agrícolas, de alimentación, etc.) que se han extendió a todos los departamentos del país, uno de los departamentos que cuenta con una gran cantidad de empresas es Quetzaltenango, el cual es considerado como la segunda ciudad más importante de Guatemala.

Quetzaltenango cuenta con una gran diversidad de empresas, dentro de ellas se presentaran las empresas de enderezado y pintura, a continuación se realizará una investigación de tipo descriptiva, la cual tiene como objetivos general la de determinar el proceso de gestión de recursos humanos en las empresas de enderezado y pintura, de la ciudad de Quetzaltenango, ya que por falta de conocimiento, técnicas e inclusive por tiempo, los gerentes y propietarios pasan por desapercibidos algunos proceso. De esta manera se dividen varios objetivos específicos los cuales identifican si al empresas realizan una planificación de recurso humanos, determinan el reclutamiento y selección de su personal, verifican el proceso de inducción , determinan como capacitan a su personal, identifican que prestaciones y compensaciones se les brinda a los empleados, analizan si la empresas cuentan con plan de carrera. Por lo tanto con los resultados obtenidos y con forme a cada uno de los objetivos establecidos en el trabajo de investigación, se concluyó y recomendó que las empresas deben de contar con una elaboración de esquemas los cuales le ayudaría a los gerentes y propietario a lograr los objetivos y metas establecidas dentro de las organizaciones. El otro aspecto que se toma en consideración es de plantear nuevas técnicas de reclutamiento, con la finalidad que las empresas posean con un mayor número de posibles candidatos a la hora de seleccionar al nuevo integrante de la empresa. Elaborar un programa de inducción, al igual que el de detectar la necesidad de capacitación de personal, como también el de brindar nuevos métodos para evaluar el desempeño y por último el de establecer un incentivo salarior, con la finalidad que los empleados se sientan motivados por realizar un trabajo establecido.

De esta forma las empresas les ayudan a evitar la mala ejecución de algunos procesos, técnicas dentro de los productos y servicios que generan las organizaciones, para que los propietarios y gerentes puedan brindar a los clientes productos y servicios de alta calidad.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Marco contextual

Montes (2010) menciona que Quetzaltenango, conocida también como Xelajú o Xela, es la capital del departamento de Quetzaltenango, asimismo, es la segunda ciudad más importante de Guatemala, localizada a los 14° 50' 40" de latitud Norte y 91° 30' 05" de longitud oeste, a 206 km al Noroeste de la Ciudad de Guatemala. La Ciudad se encuentra ubicada en un valle montañoso en el altiplano occidental de Guatemala con una altitud media sobre el nivel del mar de 2,357 metros (7,734 pies). Cuenta con una población de 300,000 habitantes en la zona metropolitana más la población que se genera de las ciudades colindantes debido al flujo comercial-educativo y para trabajar, la población se incrementa con 30,000 personas que conforman la población flotante de la ciudad.

Castañón (2012) Accidentes de transporte pesado, El periódico el Quetzalteco. Año.12 Vol. 74. Guatemala. Quetzaltenango. Demuestra que el número de accidentes que hay durante un mes en la ciudad de Quetzaltenango es de 200, por lo que un 50% es en vehículos livianos como de transporte pesado. Es por tal motivo que las empresas de enderezado y pintura posee un incremento de sus servicios de un 20% mensual, ya que en lo financiero obtienen un incremento favorable tanto para las empresas como también para los accionistas y propietarios

Carlos (2010) en el artículo gestión del recurso humano encontrado en la internet, demuestra que la gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos. Las empresas están integradas por personas. Las personas que se contratan son las que llevaran a cabo los logros o por lo contrario, el fracaso del negocio. Recuerdo que el recurso humano constituye el recurso más apreciado de la empresa. La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan: Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo, los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos, la crisis de productividad, el aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y

educacionales, los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, las tendencias para la próxima década.

Carrasco (2010) en la tesis titulada "Desarrollo de recursos humanos en las empresas de costura", demuestra el problema sobre el desarrollo de recursos humanos en la empresa de costura de la ciudad de Guatemala. El objetivo general proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia. El recurso humano se caracteriza por ejercer un papel eminentemente directivo, macro organizacional, dinámico y en constante transformación. Se encuentra más vinculado al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio, sus ciclos de actividad son a mediano y largo plazo, y su orientación de carácter estratégico. Los resultados tienden a ser intangibles, difícilmente cuantificables, y tienen ciclos largos de retroalimentación. Normalmente la función se ejerce por personas que tienen mayores oportunidades de alcanzar poder y más alto estatus en la organización. Sin considerar el tipo de modelo que se quiera aplicar, la explosión tecnológica y la especialización o capacitación que involucra, las modificaciones en las estructuras para asimilar los cambios y la relación entre éstos y el campo social de las organizaciones, hacen muy difícil una gestión organizacional equilibrada. Por el contrario, en la mayoría de los casos se han abierto brechas, creándose vacías de dirección entre el rápido avance tecnológico y el manejo afectivo del recurso humano.

Sánchez (2010) en el artículo Recursos humanos del departamento de organización de empresas, en relaciones laborales de la universidad de Cádiz. España. Menciona que la gestión del recurso humano es una actividad propia de las organizaciones, que alcanza su máxima eficacia cuando es capaz de integrar los objetivos individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización. En consecuencia, dos dimensiones aparecen ligadas: la planificación de los efectivos (solución global) y la planificación de carreras (solución individual). Ambas soluciones, de forma integrada, pretenden resolver el gran

desafío de la planificación en el ámbito social: la asignación del capital humano dotado de la aptitud y actitud idónea para el logro de los objetivos de la organización.

Jack (2010) en el artículo Administración de Recursos Humanos de la Universidad de Cádiz, demuestra que el suministro de personal o la gestión de recursos humanos brindan actividades como reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, evaluación y desarrollo de los empleados. La administración de recursos humanos forma parte de las responsabilidades de todo gerente de línea, las cuales incluye colocar al individuo indicado en el puesto correcto y, después, brindarle inducción, capacitación y remuneración para mejorar su desempeño en el trabajo. El gerente de recursos humanos y su departamento ofrecen varios servicios de personal al gerente de línea; por ejemplo, el gerente o el departamento de recursos humanos brindan asesoría en la contratación, la capacitación, la evaluación, la retribución, la promoción y la disciplina de los empleados en todos los niveles. Los cambios que se están dando en el entorno de la administración de recursos humanos están obligando a que esta área tenga un papel más estratégico en las organizaciones. Estos cambios dan una fuerza laboral cada vez más diversa, avances tecnológicos acelerados, la globalización y las modificaciones en la naturaleza del trabajo, como el paso hacia una sociedad de servicios, y un mayor énfasis en la educación y en el capital humano. Una de las consecuencias de las transformaciones en el entorno laboral es que en la administración de recursos humanos debe intervenir en la formulación y la aplicación de las estrategias de una compañía, dada la necesidad que tiene la empresa de utilizar a sus empleados como una ventaja competitiva

Sambrano (2009) en el artículo Recursos Humanos de la Revista Empresarial número 77, establece que los recursos humanos ahora son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica. La importancia de los recursos humanos en las empresas actuales se desglosa de la siguiente manera: Debe regular a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma, es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de tal forma que sea satisfactorio para ellos y para la organización. El área de Recursos Humanos es un puente entre las

necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados. Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.

Escat (2010) en el artículo Gestión de Recursos Humanos y Estrategias, de la revista Consultoría número 50, menciona que la gestión de recurso humanos y estrategias, partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería “el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos”. De esta definición se desprende lo siguiente: En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica). Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa). Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística). Este debería ser el procedimiento habitual, normalmente los procesos operativos deberían basarse en la estrategia y generar los cometidos logístico.

Figuroa (2009) en el artículo Administración de Recurso Humanos, de la revista Empresarial número 64, menciona que la gestión de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo para mejorar su eficiencia, sintiéndose parte del emprendimiento que integra dentro de la empresa. En general existe en las empresas un área dedicada a la administración de los recursos humanos o gestión de recursos humanos, integrada por personal idóneo, que comienzan su función con la selección del personal, previo

planeamiento de lo requerido según las necesidades empresariales. Se debe diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más adecuados y calificados para el cargo en cuestión. Una vez contratado el personal se debe sociabilizarlo (integrarlo con el resto de los empleados y jefes) y organizar su carrera, donde se lo capacitará para desempeñar cargos de mayor responsabilidad y rentabilidad que favorezcan sus aspiraciones personales y a la vez redunden en mejorar a la empresa. También se realiza programas de prueba y supervisar su efectividad. Durante todo su desempeño laboral la administración debe evaluar a su personal en vistas a observar su rendimiento, su dedicación, su trato con el público si lo tuviere, con sus compañeros y jefes, a fin de mejorar todos estos aspectos, y compensar diferencialmente a aquellos que lo merezcan. Se debe discernir el costo en salarios de acuerdo a la cantidad de empleados para saber si la empresa puede hacerse cargo de tomar nuevo personal o darles incentivos en vistas a las ganancias obtenidas.

Santander (2009) en el artículo Recursos Humanos encontrado en la internet, señala que la administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración del personal o gerencia del personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas. El desarrollo de habilidades a través de la capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para que tengan éxito. En las organizaciones tradicionales, las funciones de

administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos. En organizaciones de la calidad total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una continua mejoría, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente. Las prácticas de administración de los recursos humanos basadas en la calidad total trabajan a fin de lograr las metas siguientes:

1. Comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total.
2. Hacer hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, disponibles mediante el trabajo en equipo.
3. Delegar la autoridad a los empleados para "hacer la diferencia".
4. Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos.

Carrasco (2010) en el artículo Enfoques a la Gestión del Recurso Humano. Las relaciones laborales, hace referencia a las relaciones que mantienen los empleadores y los trabajadores con su organización. La función de un sistema de relaciones laborales define entonces la forma de reglamentar el trabajo y sus condiciones, así como la administración de sus remuneraciones y beneficios. El concepto de relaciones laborales en forma histórica ha estado en el tiempo lleno de conflictos entre las partes, sin embargo dentro de éste nuevo paradigma administrativo, es necesario proponer un sistema de relaciones laborales distintas. Propuesta a un nuevo enfoque Se propone un sistema de "Gestión participativa real " de acuerdo a un consenso entre la administración y los trabajadores y representantes, que tenga como objetivo básico el comprometerse con la empresa hasta sentirse parte de ella sin que esto signifique ser dueño de ella, de esta manera los resultados operacionales y contables de la empresa sean importantes tanto en el éxito como en el fracaso. Dentro de dicho esquema, la empresa deberá ofrecer garantías que son muy apreciadas por los trabajadores, compensaciones económicas y respeto por el recurso humano. Así el modelo propuesto requiere entre otras cosas un enfoque que internalice una cultura de negocio y un cambio de conductas que genere un clima laboral distinto que permita crear un trabajador distinto " comprometido" y participando a través de aportes personales, grupales y colectivos al interior y para la organización. Este modelo requiere de adecuaciones culturales fuertes, especialmente entre los representante de los trabajadores, o sea los

sindicatos, quienes deberán tener una visión y misión sindical distinta, así mismo un campo de acción de cooperación en el más amplio concepto, lo que no deberá confundirse con un sindicalismo de colaboración, sino de un sindicalismo gestionarlo, donde las reivindicaciones sociales no estarán ausentes, solo que será dentro de un marco distintas

Bernardes (2009) en la revista El mundo empresarial número 34, en el artículo titulado Un nuevos estilo en la relaciones laborales de gestión de recurso humanos, indica el concepto de relaciones laborales que mantiene un empleado y los trabajadores con la organización. La función de un sistema de relaciones laborales define la forma de reglamentar el trabajo y sus condiciones, así como administración de sus remuneraciones y beneficios. El concepto de relaciones laborales en forma histórica ha estado en el tiempo lleno de conflictos entre las partes, sin embargo dentro de este nuevo paradigma administrativo, es necesario proponer un sistema de relaciones laborales distintas. Por lo que propone una gestión participativa real de acuerdo a un censo entre la administración y los trabajadores con las empresas.

## 1.2 Marco teórico

### 1.2.1 Gestión de recursos humanos

#### a) Gestión de recursos humanos

Mariño y Pérez, (2008) el apelativo recurso humano se refiere al conjunto de personas disponibles que permite cumplir con sus metas en una organización.

Su importancia, desde el punto de vista empresarial, no ha sido la misma a lo largo del tiempo. Ha pasado de ser considerado un factor más, al inicio de la revolución industrial, a tener un protagonista en sí mismo que ha perdurado hasta nuestros días. Esta evolución ha dado lugar a diferentes formas de concebir la gestión de los recursos humanos, las cuales no son excluyentes sino complementarias pues a medida que surgen van perfeccionando la anterior. Los modelos de gestiones más relevantes son:

- Taylorismo. Nombre se debe a Federich w. Taylor. Su tema es el aumento del rendimiento empresarial, para lo cuales hace hincapié en el método de trabajo, de forma que exista una buena compenetración en el ser humano y la máquina que use. Para conseguir este objetivo necesario: una correcta selección de personal, formarlo y hacer depender su sueldo del rendimiento obtenido.
- Aportaciones de Fayol. La gestión de recursos humanos debe ser centralizada para la consecuencia de los objetivos empresariales. Esta centralización se basa en admitir las unidades de mando y una organización del personal de mayor a menor categoría, de tal forma que las categorías inferiores acaten las órdenes de las categorías superiores.
- Otras tendencias. A partir de los años cincuenta, la gestión de los recursos humanos fija su interés en el propio individuo. Su objetivo se centra en un mayor conocimiento de las inquietudes, necesidades y expectativas de las personas que formar parte de la organización empresarial. El desarrollo de la psicología y la sociología orientadas a las empresas ha tenido muchas influencias en esta evolución.

La actual gestión de recursos humanos cumple tres objetivos

- Escoger a la persona que mejor se adecue a la empresa, favorecer su permanencia en ellas y formarla para que mantenga o mejore su calificación de forma que será versátil y capa de adaptarse a los cambios que se puedan producir.
- Proporcionar los medios necesarios para que los individuos puedan llevar a cabo sus tareas. Esto incluye métodos de comunicación adecuando tanto en el seno de la organización como con el exterior.
- Buscar un equilibrio entre las ambiciones personales y profesionales de las personas que forma la organización empresarial y los objetivos empresariales a medio y largo plazo, de forma que las personas vean saciadas sus ambiciones en la consecuencia de los objetivos de la empresa

b) Funciones de la gestión de recursos humanos

Porret (2008) la principal función que caracteriza las actividades del departamento de recursos humanos siguiendo a la mayoría de autores y atendiendo a la experiencia propia

sin ánimo de agotarlas todas, advirtiendo que posiblemente debido a situaciones coyunturales de cada organización y a la dinámica que genera esta materia se produzcan cambios que hacen que emerjan nuevas funciones y disminuya la intensidad de otras dentro de los cinco bloques de funciones que seguidamente se describirán.

- Las funciones del empleado

Tiene como objetivo el proporcionar a la organización en todo momento el personal necesario, tanto en sentido cualitativo como cuantitativo. Siguiendo el mismo criterio de Puchol (2007), distinguiremos entre proceso aditivos, como los que se añade gente a la organización, y proceso sustractivo, con el que se reducen efectivos humanos de la misma, por lo que ambos procesos significan:

- Planificación de plantas, conveniencia ineludible de prever las necesidades cuantitativas y cualitativas futuras de personal
- Descripción de los puestos de trabajo, técnicas utilizada no solamente para determinar las políticas retributivas, sino también para precisar las diferentes posiciones en la estructura organizativa y los perfiles más adecuados.
- Búsqueda de fuentes de reclutamiento, mantenimiento de contactos como órganos e instituciones adecuadas que den un fluido constante de candidatos potenciales para cuando se necesario el inicio de un proceso de selección.
- Proceso de selección, un conocimiento del coste, tiempo de ejecución, procedimientos y métodos de agencias de colocación, gabinetes de psicología, head hunters (cazatalentos), gabinetes de assessmet center, oficinas de empleo, procedimientos por internet, entre otros. Para tomar las opciones convenientes con relación a la calidad-rapidez-precio.
- Acogida, forma de integrar lo antes posible a los nuevos empleados en el puesto de trabajo y en la organización en general con la máxima garantías de éxito.
- Estudios de reducción de la plantilla. Derivado de la necesidad de determinar la opción más adecuada (jubilaciones anticipadas, expedientes de regulación de empleo, bajas incentivadas, entre otras) desde el punto de vista económico y estratégico para adaptar la plantilla a las necesidades próximas de producción o del servicio.

- La función de administración del personal

Se refiere a las actividades puramente administrativas que comparte durante la existencia normal del contrato de trabajo de los recursos humanos.

- Gestión de los contratos de trabajo, referido exclusivamente a aquellos trámites de caracteres administrativos y legales dando cumplimiento a exigencias burocráticas que respalden una seguridad jurídica.
- Elaboración de las nóminas, aspecto vital de la relación laboral con los trabajadores que cumple exigencias documentales de retribución hoy desarrollada por soportes informáticos y que se relacionan con el sistema financiero y contable de la organización.
- Elaboración de documentación de la seguridad social, actividad administrativa documentada derivada de la permanencia del personal al servicio de la organización que responde a la obligación de contribuir al sistema público de seguridad social, así como la necesaria para comunicar el ingreso y la baja de empleados y en relación de jubilaciones, asistencias sanitaria, prestaciones diversas, entre otras.
- Liquidaciones impuestos sobre el trabajo, obligaciones de la organización de colaborar con la autoridad pública, actuando como agentes recaudadores o sujeto retenedor de impuestos directos como son la retención nominata a cuenta en el impuesto sobre la renta de la persona física.
- Calendarios laborales, obligación legal de establecer los días laborales, periodos vacacionales y sus respectivos horarios de trabajo con difusión interna para el conocimiento de todos los trabajadores, así como los turnos de trabajo, jornadas partidas, especiales, etc.
- Control de presencia, necesidad establecida para la comprobación individual del cumplimiento del calendario laboral y control de permisos. La variedad de ausencias que genera la plantilla (en sentido amplio) del personal conduce a controlar estos para la respectiva retribución.
- Bajas de enfermedad común, accidente laboral o enfermedad profesional. Las incidencias de este tipo, así como las ausencias en general del personal, generan por tanto, unas consecuencias, económicas que llevan a modificar temporalmente las

retribuciones y costes de la empresa, así como las previsiones de producción o servicios.

- Otras funciones también de gestión y cálculo las podemos incluir aquí
  - Estudio salariales y costos, elementos básicos para la determinación de los márgenes o beneficios industriales, las posibilidades de establecer criterios de costes en las negociaciones colectiva y orientaciones para una política salarial acorde con las capacidades económicas de la organización.
  - Sistemas de retribuciones, adecuación de la retribución a los principios que conduzcan a la organización a atraer y retener al personal.
  - Incentivos y primas, por la necesidad de motivar y estimular a los trabajadores a producir más y mejor.
  - Tiempos y métodos, el permanente estudio de mejora de los tiempos invertidos en las operaciones productivas y de servicios implica también un estudio de las secuencias de los movimientos y la utilización de medios, constituyéndose para ellos unos métodos que hagan mejorar constantemente los procesos.
  
- La función de dirección y desarrollo de los recursos humanos

Las funciones más complejas y las más importantes, se refieren a la necesidad que tiene la organización para que los individuos crezcan dentro de la misma y se estimulen a trabajar cada vez más de la mejor manera posible, así como a desempeñar puestos de mayor responsabilidad. Estas pueden ser:

- Comunicación y participación, Elemento esencial integrador y participativo de los trabajadores con los objetivos tanto generales como los específicos de la unidad en que se hallan encuadrados. La información clara, precisa y puntual emanada de la cúspide de la organización desvirtúa los frecuentes elementos distorsionadores del clima laboral y estimula la colaboración.
- Formación. Esencial para conseguir una plantilla de calidad y adaptada a las necesidades tecnológicas y estratégicas de la organización, debiendo ser desarrollada y estimulada por la empresa mediante los respectivos planes.

- Promoción y desarrollo. Programación de desplazamientos hacia niveles superiores del personal, procurando favorecer estas políticas mediante las técnicas de adiestramiento y motivación.
- Evaluación del potencial. Detectando las capacidades formativas, experiencia, habilidades, aspiraciones profesionales e interese personales de los trabajadores que permitan pensar que en el futuro podrán ser situados en puestos de superior responsabilidad.
- Establecimientos de planes de carrera. La necesidad de cubrir pues clave o de relevante importancia en la organización, impone la conveniencia de prever candidatos internos con conocimientos profundos de la propia organización estableciendo itinerarios o estancias en diversas áreas de la organización de programas formativos a medios y largo plazo para cubrir aquellas vacantes que previsiblemente se producirán.
- Motivación laboral. La motivación del personal es una función básica de la organización, en especial corresponde a cada uno de los mandos de línea, pero siendo un instigador el responsable de los recursos humanos, orientado, aconsejando, canalizando, informando, etc.
- Diagnóstico y tratamiento del clima laboral. Por la visión global que tiene el responsable de esta área ha de analizar investigar y proponer criterios para que constantemente sea mejorado el clima.
- Sistemas y desarrollo del liderazgo. Los empleados con responsabilidad de mando necesitan constantemente ayudas que les permitan siempre mejorar las relaciones interpersonales con sus colaboradores, así como mejorar su capacidad de organización, coordinación y control, estimulando la orientación hacia el logro, la dirección de equipos, la capacidad de influir a los demás y el autocontrol.
- Calidad. Como filosofía de gestión basada en la utilización de sistemas de aseguramiento de la calidad modificando, si cabe las estructuras organizativas de forma que las responsabilidades sean asumidas por todos destacando especialmente la importancia del logro de la calidad utilizando la flexibilidad, la innovación y la capacidad de adaptación de los recursos humanos para la consecución de la satisfacción del cliente como forma de competitividad.

- Las funciones de las relaciones laborales

Es la vertiente más jurídica del departamento y quizá la más dura de las tareas del mismo. Tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual y el colectivo (parcial o total). Basado en las situaciones contenciosas y asesoramiento (función claramente staff) al resto de las organizaciones, así como la representación antes los juzgados de lo social y órganos de conciliación y mediación ante la autoridad laboral y la inspección de trabajo.

Por tanto, siempre quedaría una estrecha relación con lo jurídico sobre las relaciones con los representantes legales de los trabajadores, la cuales podemos resumir:

- Comités de empresas y delegados de personal. La relación con los representantes legales de los trabajadores en las organizaciones con determinado volumen de empleados, consistentes en el dialogo, información, atención a peticiones y clarificaciones de políticas de la dirección, además de los compromisos establecidos por la normativa legal.
- Delegados sindicales y secciones sindicales. Relación con los representantes de la organización sindicales en el seno de la empresa, facilitando también la comunicación y actuando de acuerdo con la normativa legal.
- Comisiones paritarias y mixtas. Resolver, proponer acuerdos y soluciones en materia de discrepancias que puedan surgir en los convenios colectivos en vigor.
- Comités de seguridad y salud. Asesoramientos y propuestas tanto económicas como sociales para el establecimientos de estos pactos jurídicos que permitan una paz social para la organización lo más duradera posible al coste también más adecuado de acuerdo con la aportación de los trabajadores, las características del sector y la situación del mercado.
- Conflictos colectivos e individuales. El volumen de personal general situaciones conflictivas que han de ser resueltas, principalmente en el seno de la empresa, pero que no siendo posible ellos, requiere de conocimientos jurídicos suficientes que solo dominan especialistas en esta materia, debiendo intervenir en organismos oficiales (juzgado de solo social, autoridad laboral, inspección de trabajo, etc.)
- Tratamiento de paros y huelgas. El derecho al ejercicio de la huelga y a situaciones similares comparto para quien tenga bajo su responsabilidad directa la política de

relaciones laborales un conocimiento profundo de estos temas que le hacen intervenir para encontrar la solución a situaciones que provocan una inquietud al sistema productivo de la organización.

- Representación y defensa ante organismos como
  - Juzgados de la social, inspección de trabajo, tribunales partidarios de conciliación, mediación y arbitraje y servicio público de mediación y conciliación: Como medio de solución de situaciones conflictivas y como último recurso cuando las partes no han sido capaces de llegar a un acuerdo, requiere la intervención de órganos establecidos para ello a los que hay que acudir con la necesaria especialización en representación y defensa de los intereses de la organización.
  
- La función de servicios sociales

Viene determinado por el establecimiento y gestión de las medidas voluntarias o pactadas que establece las organizaciones para mejorar el clima laboral, las cuales podemos resumir:

- Actividades sociales y recreativas. Contribuye a la creación de un buen clima laboral, el establecimiento de actividades de este tipo, y por tanto es responsabilidad del área de recursos humanos su promoción, control y mantenimiento (becas, fondos de pensiones, seguros voluntarios, etc.)
- Servicios de comedores y cafeterías. Las necesidades productivas también requieren un cierto confort de quienes contribuyen a ellas y, en ocasiones, se hace necesaria la creación de estos servicios dado el distanciamiento del puesto de trabajo con el exterior, además de evitar ausencias excesivamente prolongadas.
- Asesoramiento jurídico familiar. Es un servicio más normalmente no obligatorio, que contribuye a la adhesión en la organización y al sentimiento de protección de una empresa, mejorando el clima laboral.

#### c) Objetivos de la gestión de recursos humanos

Alonso (2006) el objetivo de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la propia organización, el objetivo principal de cualquier organización es la

producción y distribución de algún producto o servicio, y para alcanzarlo necesitan a sus empleados, en este sentido, los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

- Seleccionar y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- Lograr la mayor eficiencia de cada trabajador.
- Conseguir que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y la satisfacción plena de la persona, así como para el logro de sus objetivos individuales.

Pero a medida que las empresas se mueven en los nuevos mercados y se enfrentan a nuevos competidores, necesitan empleados más competentes que respondan rápidamente al cambio y que sean capaces de satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

La dimensión humana adquiere mayor relevancia y las empresas necesitan disponer del mejor capital humano porque será precisamente el conocimiento, la experiencia y el saber hacer de los empleados lo que proporcione el valor añadido al producto en el mercado. Esto obliga a la administración de recursos humanos a evolucionar al mismo ritmo que evoluciona el mercado de la empresa, ha de convertirse en un agente del cambio y de transformación continua. Por tanto, sus objetivos, a pesar de ser los mismos, se vuelven más complejos:

- Además de seleccionar y desarrollar a un conjunto de personas han de ser capaces de retener el talento. Para ello se entiende que fidelizar a los trabajadores y ayudarles a que crezcan y se desarrollen profesionalmente.
- Han de desarrollar el sistema de competencias e integridad, a través de estas, la selección y la formación con el fin de encontrar a la persona idónea para el puesto que desarrolle sus trabajos con eficiencia.
- Evaluar y desarrollar el liderazgo.
- Diseñar y gestionar un sistema de compensaciones.

### 1.2.2. Gestión de recursos humanos

Robbins (2009) el proceso de la gerencia de recurso humanos de una organización, que consiste en ocho actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener nivel alto de desempeño de los empleados. Las primeras tres actividades aseguran que se identifiquen contraten empleados competentes: las dos actividades siguientes consisten en proporcionar a los empleados conocimientos y destrezas actualizados; y las tres actividades finales implican garantizar que la organización retenga empleados competentes, que posean un alto nivel de desempeño, el cual puedan conservar.

- Planeación del recurso humano

La planificación empresarial menciona que es la determinación consciente de curso de acción destinada a lograr objetivos.

Otro autor, quizás menos conocido entre nosotros, puntualiza que existen dos tipos de planificación: Logística, estratégica. La logística se ocupa de tener los recurso adecuados en el lugar adecuado y en el momento adecuado, la estratégica significa el ajuste de un plan a las reacciones anticipadas de quienes serán afectados por el.

Un intento de síntesis de estas dos formulación permitiría elaborar una definición propia, quizás algo, de lo que es la planificación de personal del modo siguiente.

- La planificación de personal es la determinación consciente de cursos de acción destinados a lograr objetivos
- Logísticos: esto es, conseguir el número correcto de personas, con la cualificación necesaria, en el momento y lugares precisos, para que realicen su trabajo de la manera más eficiente posible.
- Estratégicos: Esto es, previendo de antemano los cambios internos que deberán efectuarse en la empresa para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

Y todo ello con vistas a conseguir la optimización de los fines últimos de las empresas

- Tipos básicos de planificación de personal

La que con carácter estimativo y provisional se realiza antes de poner en marcha una empresa. De igual modo que se establece una planificación de producción de ventas y financiación, entre otras.

Y la que se lleva a cabo en una empresa ya es funcionamiento, lo que implica, partiendo de la realidad presente, establecer unas metas a las que se quiere llegar en un tiempo determinado, suponiendo que en ese tiempo se produjeran unos cambios en las condiciones internas y externas de la empresa.

Este último tipo de planificación, muchos más frecuente, tiene como consecuencia el establecimiento de unos medio para alcanzar dichos objetivo. La planificación de personal es la base para tomar decisiones en cuento a

- Políticas de empleados: Cuántas persona seleccionar y qué perfil debe tener y también a qué y a cuántas personas se debe jubilar y despedir.
- Políticas de sustituciones, a través reclutamiento externo, promoción interna, movilidad funcional y/o geográfica.
- Políticas de formación; Que conocimientos, actividades y habilidades debe adquirir el personal

- Técnicas de la planificación de personal

Las técnicas deben ser consideradas a la hora de realizar una planificación, y dar un esquema de la operación que tal planificación comporta, la planificación de personal incluye necesariamente la fase siguiente:

- Establecimiento del escenario futuro en el que se desarrollara la actividad empresarial
- La planificación de personal exige, en primer lugar, realizar un estudio complejo de los siguientes factores:
- El entorno de la empresa, el contenido del trabajo, el personal de la empresa
- Fase de programación

- Dada una previsión fechada de la necesidades de personal de una empresa, y dada una plantilla actual, se trata de programar las acciones de selección, de promoción interna, de formación para la transformación, de sustitución, de tipos de contratación, de movilidad geográfica y funcional, de jubilaciones, de despidos, para conseguir que, en el momento preciso, la plantilla de la empresa adapte cuantitativa y cualitativamente a las necesidades previstas
- Lógicamente, el plan de actuación deberá incluir prioridades, tiempo, y asignación de responsabilidades a quien se encomiende la ejecución de dicho plan, así como una asignación presupuestaria para llevarlo a efecto.
- Fase de ejecución: Tras haber analizado el estado actual de la organización y establecido las previsiones que se haya creído oportunas, y una vez elaborado el plan, obtenida la financiación y asignadas las responsabilidades, se impone aplicar el programa elaborado, dentro de los plazos oportunos, sin olvidar los viejos principios de interdependencia, flexibilidad, exactitud,

- Reclutamiento

Puchol (2007) es el proceso de alistamiento de personas sobre las que realiza todo tipo de pruebas clasificatorias, hoy día se entiende el mismo, como una acción para atraer el capital intelectual a la empresa. Las empresas, no solo, demanda una serie de características del candidato, sino que además ofrece las ventajas competitivas de la misma, a fin de presentar los beneficios que pueden repercutir en la adscripción del candidato a la empresa.

Por tanto el objetivo de todo reclutamiento consiste básicamente en surtir a la selección de su materia prima básica, es decir candidatos, pero no debe abastecer al proceso de selección en cantidad sino también en calidad. De estos dos elementos dependerá la eficacia del procedimiento.

- Fines del reclutamiento

Entre los fines perseguidos por el reclutamiento, pueden establecerse los siguientes:

- Determinar las necesidades presentes y futuras de reclutamiento partiendo de los datos obtenidos por la planificación de RR.HH. y el análisis de puestos de trabajo.
- Suministrar un número suficiente de personal cualificado a un mínimo coste para atender a las necesidades de la organización.
- Aumentar el éxito de proceso de selección.
- Reducir el índice de rotación de la organización
- Mejorar la eficiencia de la empresa a corto y largo plazo.
- Evaluar la eficacia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento.

○ Tipos de reclutamiento

- Respecto, a los tipos de reclutamiento, suele hablarse de tres tipos:
- Reclutamiento interno: Es cuando la empresa recluta personal de la propia empresa
- Reclutamiento externo: Es cuando la empresa recluta personal candidatos fuera de la empresa.
- Reclutamiento mixto: Utiliza forma tanto de reclutamiento interno como del externo.

Estos tipos de reclutamiento, serán definidos con mayor atención en los puntos siguientes, mostrando las principales ventajas e inconvenientes de las diferentes fuentes o técnicas que se utilizan en cada uno de ellos.

○ Fuentes de reclutamiento

Son los segmentos específicos del mercado laboral, en donde se pueden encontrar los aspirantes a empleo. Los medios de reclutamiento son los canales utilizados para difundir las vacantes de reclutamiento son los canales utilizados para difundir las vacantes dentro de la población particular que constituye la fuente de reclutamiento, previamente identificada.

Cuando los aspirantes se encuentran entre los trabajadores ya vinculados a la empresa. Esta puede llenar las vacantes mediante ascensos o traslados de su propio personal, en cuyo caso se habla de reclutamiento interno para diferenciarlo del reclutamiento externo que se presenta cuando la empresa busca sus prospectos en otras fuentes diferentes.

Tanto el reclutamiento interno como el externo tiene ventajas y desventajas, razón por la cual las empresa están estableciendo, cada vez más frecuentemente la política, de reclutamiento combinado. De esta manera se exploran simultáneamente fuentes internas y externas, dando prelación a sus propios trabajadores, cuando se presenta igual posibilidad de acoplar exitosamente las cualidades del candidato con los requisitos de cargo, pero sin renunciar a la oportunidad de obtener personas con nuevas ideas y actitudes.

- El proceso formal del reclutamiento

El proceso formal de reclutamiento dentro de la empresa depende de la decisión de la dirección de la empresa. El departamento de recursos humanos por tanto y en principio, no tiene autoridad alguna para efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin el debido visto bueno de esta.

La decisión de la dirección se hace operativa por la tramitación de la solicitud previa de admisión, también llamada solicitud de requerimiento de personal.

Una vez revivida la solicitud previa de admisión, es cuando se ha de determinar cuál de las fuentes de reclutamiento resultara más adecuada para la búsqueda de potenciales candidatos.

De manera funcional, el proceso de reclutamiento comienza al detectarse la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. En este punto, debe seguirse las políticas de reclutamiento establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma. A continuación, y como ya se comentó anteriormente, debemos basarnos en la información interna de la empresa sobre el puesto a desempeñar. Por ello, es necesario analizar el puesto, y definir su perfil de modo que determinemos los elementos a características necesarias a cubrir.

- Selección

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

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que las funciones principales de este proceso son: realizar un control cuantitativo de la capacidad, características, intereses y aspiraciones de los candidatos, garantizar tras el control anterior, que el candidato reúne los requisitos necesarios para el desempeño del puesto de trabajo, y finalmente, busca que el trabajo se realice de forma a satisfactoria para las dos parte empresa y trabajo.

- Elementos que interviene en el proceso de selección

Es un proceso de selección interviene tres elementos fundamentales

- La persona: Esta definida por unas características que en conjunto constituyen su perfil profesional (conocimientos, aptitudes, actitudes, experiencia, profesional, entre otras.)
- El puesto de trabajo: Según las tareas y funciones asociadas a él se establecen unas exigencias, como, por ejemplo. Orientación al cliente, trato con el público, disponible para viajar, Etc. Estas exigencias constituyen el profesiograma o perfil de puesto.
- La empresa (entorno y cultura) Existe una gran diversidad de empresas motivada por el sector al que pertenecen, el tamaño, el ámbito geográfico, el mercado al que se dirigen, su cultura. Todo esto incide en la exigencia del puesto.

- Políticas de selección

Determina las normas que reglamentan el proceso de selección y el tipo de pruebas que tiene que realizar y superar los candidatos. Asimismo, establece los procedimientos de actuación para alcanzar los objetivos establecidos, así como las exigencias y asigna las responsabilidades y medios para el proceso y para la toma de decisiones.

La política de selección debe cumplir una serie de condiciones: debe estar brinda con claridad, tiene que ser entendida interpretada y aplicada por todas las personas interesadas por igual, sin que dé lugar a errores o dudas. Otra de las condiciones que debe cumplir las políticas de selección es que tienen que ser comunicada a todos los intervinientes y ser coherente con las políticas generales de la organización. De igual modo debe estar dentro de la legislación laboral y social vigente.

- Objetivos del proceso de selección

Hasta hace unos años el único objetivo del proceso de selección era encontrar al candidato idóneo para el puesto vacante.

El objetivo principal del proceso de selección busca; El rendimiento y la formación del candidato seleccionado, valorar las posibilidades de la empresa para ofrecerle el candidato posibilidades de promoción de acuerdo con sus capacidades y expectativas, la adaptación del candidato al puesto y a la empresa; y por último, retener al candidato seleccionado en su puesto de trabajo, evitando la rotación de los talentos.

Es muy importante tener en cuenta que para que un proceso de selección sea eficaz y, por tanto, se cumplan los objetivos es necesario conocer las características del puesto, los requisitos de los candidatos y las técnicas de selección, eligiendo en cada momento las más adecuadas.

- Fases del proceso de selección

- Descripción del puesto y el perfil de requerido
- Reclutamiento de los candidatos
- Preselección de los candidatos
- Selección
- Informe final
- Contratación y acogida

- Técnicas de selección

Jiménez (2011) las técnicas de selección existentes muchas y son variadas. La utilización de unas u otras dependerá en gran medida del puesto que se quiera cubrir.

Estas técnicas pretenden evaluar las aptitudes y actividades requeridas para desempeñar de forma óptima el trabajo u tratan de predecir el grado de adecuación del candidato al puesto, así como la conducta y comportamiento que este tendrá si se produce su incorporación a la empresa.

Las técnicas de selección más utilizadas son las pruebas de selección o pruebas de idoneidad y la entrevista de selección.

Las pruebas de selección o pruebas de idoneidad se dividen en tres grandes grupos:

- Pruebas profesionales: permiten valorar a través de exámenes, cuestionarios o ejercicios prácticos de simulación los conocimientos característicos de una profesión. Es decir, se trata de averiguar si el candidato sabe desempeñar las tareas propias del puesto o si tiene los conocimientos mínimos que le van a permitir desempeñarlas. Ejemplo de pruebas profesionales son: una simulación de una llamada telefónica a un cliente, una prueba de idiomas, manejo de cierto programa informáticos, etc.
- Pruebas psicotécnicas: En estas pruebas se calcula, generalmente a través de test, el potencial del candidato en cuanto a aptitud, rasgo de personalidad o capacidad. Algunos ejemplos de test son:
  - De aptitud: tratan de medir aspectos como la inteligencia, el razonamiento abstracto, numérico, la capacidad verbal, etc. Estas son aptitudes que, aun sin estar relacionadas con el conocimiento específico requerido para el puesto, pueden ser determinantes a la hora de un óptimo desempeño del mismo.
  - De personalidad: Tratar de evaluar la personalidad del candidato y como pueden influir está en el desempeño de su puesto de trabajo.
- Pruebas grupales: Se realizan a través de dinámicas de grupo, para evaluar el comportamiento del candidato dentro de un grupo. Con esta prueba se puede medir la capacidad de negociación del candidato, su grado de timidez, su capacidad de liderazgo, etc.
- Las entrevistas de selección son las herramientas de selección por excelencia y se utilizan para contrastar, verificar y corroborar la información obtenida del candidato en la fase anterior. Existen varios tipos de entrevistas en las que profundizaremos más adelante:
  - Entrevista dirigidas: son aquellas que se adaptan a un guion preestablecido.
  - Entrevista libres: En estas se deja campo libre a la importancia.

- Entrevista individual: un único candidato es entrevistado por uno o varios entrevistadores.
- Entrevista grupales: varios candidatos son entrevistados por uno o varios entrevistadores.
- Entrevista de contacto: En este tipo de entrevistas se produce una primera aproximación entre candidato y empresa.
- Entrevista finales: se realiza a los candidatos finales para tomar una decisión definitiva.

- Pruebas de idoneidad: Son herramientas que permiten evaluar la compatibilidad entre los requerimientos del puesto ofertado y el perfil de los candidatos.

Existen una gran gama de pruebas de idoneidad, entre las que destacan las pruebas profesionales, psicotécnicas y grupales. El uso de una u otra, o la combinación entre ellas dependerán del puesto de trabajo que se quiera cubrir.

- Pruebas profesionales: La finalidad de las pruebas profesionales es evaluar a través de exámenes o pruebas si el candidato sabe desempeñar las tareas propias del puesto al que aspira.

Una de las ventajas de este tipo de pruebas es que son de elaboración propia y están adaptadas a la realidad de la empresa, con lo cual el candidato no las conoce de antemano y no podrá prepararlas. Otras de las ventajas de las pruebas profesionales es que el resultado es muy fiable, ya que el candidato se está enfrentado a una situación real.

Es muy importante, a la hora de elaborar este tipo de pruebas, fijar un tiempo máximo de respuesta y explicar de forma muy clara y sencilla las instrucciones.

- Pruebas psicotécnicas: Las pruebas psicotécnicas tratan de medir, generalmente a través de test, el potencial del candidato. Como ya hemos comentado anteriormente, existen varios tipos de test, los cuales se pueden agrupar en dos grandes categorías:

- Test psicométricos: tratan de medir determinados rasgos de personalidad, inteligencia, capacidad, etc. Es decir, representan una medida objetiva y estándar del comportamiento.

El resultado obtenido ayuda a prever comportamientos del candidato en un futuro y, en base a ellos, a tomar una decisión sobre su idoneidad.

- Test psicométricos de aptitud: La aptitud es la disposición que tiene un individuo para aprender una habilidad o comportamiento determinado.
- Test psicométricos de capacidad: La capacidad es la posibilidad que tiene un individuo para desempeñar una tarea determinada. La capacidad se puede conseguir desarrollando una aptitud.

Algunos de los elementos que se incluyen en estos test son analogías con dibujos o palabras, preguntas sobre cultura general, sinónimos y antónimos, series de figuras a completar, preguntas sobre emociones, conductas, etc.

- Inducción

Alles (2009) la inducción es un proceso formal, tendiente 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. Cada organización puede hacerlo en forma diferente, a su estilo, pero debe existir de un modo u otro.

Las empresas recurren a diferentes métodos, en ocasiones combinando unos con otros para un mejor resultado. Los mencionados a continuación son los más frecuentes y pueden ser utilizados de manera complementaria:

- Una carpeta de tipo explicativo
- Un curso
- Un video
- Un Cd

- Inducción a la organización

Se refiere al conocimiento que la persona que ingresan a la empresa deben de adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente,

programa de salud laboral, calidad, cultura, misión valores. En síntesis, la inducción a la organización tiene por objetivo desarrollar una serie de unidades temáticas básicas referidas al negocio, a la cultura y al desarrollo del personal, que todo nuevo empleado debe conocer. Todos estos temas pueden ser resumidos en una carpeta para su entrega al nuevo empleado.

- Contenido de la inducción

Información sobre la empresa: historia, visión y misión, organigrama, productos, volumen u otras informaciones relevante, localización geografía, mercados abastecidos, domésticos e internacionales.

En el caso que se haya implementado gestión por competencias informar, como mínimo, acerca de las competencias cardinales

- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.
- Comunicación y costumbres de la compañía, como por ejemplo: horarios feriados especiales. Etc.
- Listado de prestación y beneficio
- Información vinculada al mercado, competencia, productos
- Otras informaciones que sean de importancia para la organización y el empleado que ingresa.

- Inducción al puesto de trabajo

Tiene por objetivo desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas explicar al ingresante que se espera de él en términos de resultados y comportamiento, y cómo se manejan.

- Capacitación

Siliceo (2006) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de colaborador. Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones se puede deducir que la función educativa adquiere mayor importancia en nuestro medio.

- Objetivo de la capacitación

El objetivo de la capacitación de una empresa es que se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores.

Desafortunadamente y debemos hacer frente al problema, la función educativa en las empresas mexicanas no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, toda vía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza solo como cumplimiento al mandato legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener.

- Propósitos de 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. No existe en vehículos que históricamente haya mostrado mejores resultados
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: Las técnicas educativas modernas y psicología humanista aplicada a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indiscutible de la efectividad en el aprendizaje
- Elevar la calidad del desempeño: Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica.
- Resolver problemas: La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas

organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen en eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. 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, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

- Métodos de capacitación

La capacitación de empleados se puede proporcionar en formas tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de empleos, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios y manuales, o las conferencias en el salón de clases. Sin embargo, muchas organizaciones dependen cada vez más de métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad para proporcionar información. Por ejemplo, una simulación en computadora denominada Virtual Leader de SimuLearn proporciona a los aprendices escenarios de liderazgo realistas, incluyendo el siguiente

- Técnicas y métodos de capacitación

Las técnicas y medios de capacitación merecen una reflexión especial. En primer lugar, es necesario destacar su importancia, en la medida en que se entiende que la capacitación es una acción intencional y específica. No se trata de proponer el predominio de las técnicas sobre los contenidos, ni de afirmar que "el medio es el mensaje"; pero tampoco puede caerse en el extremo de entender que toda técnica es tecnicismo. El dominio sobre las formas de hacer ayuda a obtener mejores resultados en cualquier acción que el hombre se proponga. En ese sentido las técnicas son instrumentos de la capacitación, así como esta es instrumento para la gestión de la empresa. Trabajar sobre las dicotomías personal-grupo, acción inmediata-acción mediata, deberes-derechos, participación-omisión, es una táctica que ayuda a alcanzar más fácilmente el objetivo que se ha encomendado a la capacitación; porque se piensa que si se incrementan los niveles de participación responsable de los socios, mejorara la gestión de la empresa.

Las técnicas de trabajo que se utilicen en un proceso de capacitación participativa a los principios que definen el método: partir de las experiencias de los sujetos, permitir la intervención de todos en la programación de las actividades y en su desarrollo y evaluación, trabajar sobre los problemas concretos y sentidos develando sus interacciones, reforzar la organización y las formas de trabajo grupal, poner en evidencia los puntos de articulación entre la práctica y la teoría, respetar la globalidad de lo real.

Si el proceso atiende a estos principios, es decir, resiste una evaluación que los aplican como criterios básicos, las técnicas son adecuadas. Por eso, es importante que se realicen actividades de seguimiento y evaluación continuas, que permitan ir reconduciendo la acción cuando se aleja del método. En cualquier momento debería ser posible que el grupo de capacitadores y capacitados reformule las metas y las estrategias. La cuestión de la mayor o menor formalidad, desde el trabajo en curso hasta la actividad de campo, depende, en rigor, del contenido de la capacitación.

Es común que se utilice la palabra método, para referirse a una determinada combinación de técnicas, a una secuencia metodológica. Algunas veces, dicha secuencia se programa en función de las características de determinados medios, para utilizarlos de una manera más efectiva. Esta secuencia, que preferimos llamar forma o modo de trabajo, debe construirse atendiendo también a los principios metodológicos. Por ejemplo, la secuencia explicación-análisis de la práctica es menos coherente con esos principios que la que se abre con un análisis de la práctica. Algunas formas de trabajo mencionadas en las experiencias son válidas, por ejemplo:

- Reuniones de programación o balance.
- Seminarios sobre temas específicos.
- Jornadas de trabajo o de reflexión.
- Cartillas para capacitación a distancia.
- Programas de radio.
- Videos o audiovisuales.
- Viajes a otras comunidades.
- Visitas de producción de otras comunidades.
- Asesoría o asistencia técnica individual.

- Talleres de trabajo (construcción colectiva de un producto)
- Cuadernos o publicaciones periódicas.

Cualquiera de esas actividades puede ser una forma de capacitación, siempre que se procure promover a través de ella determinados aprendizajes. Es decir, la actividad o situación "Funcionara" cómo capacitación si hay intención de capacitar, si se ha programado como una forma de intervención consiente en la realidad, que puede ser acompañada y evaluada.

Es conveniente hacer en este punto una breve reflexión sobre los recursos o medios de la capacitación. Es común pensar que su elaboración "debe siempre preceder a la acción capacitadora". Pero si se considera con atención, este supuesto implica que se trata de contenidos fijos e inamovibles, ya conocidos en su totalidad por el capacitador antes de trabajar con los productores; que los materiales serán "cerrados" es decir, que no permitirán la intervención activa de los capacitando; que hay especialistas en elaboración de materiales que trabajan solos, en gabinetes. Para superar estos problemas, que van en contra de nuestros principios, hay técnicas de trabajo que implican la elaboración de los materiales en la misma situación de enseñanza-aprendizaje. En este caso, El "fabricar" un determinado material para comunicarse con otros-audiovisual, boletín, programas de radio, se trasforma en la situación de aprendizaje que la capacitación propone. (freimet)

- Administración del desempeño de los empleados

Dessler (2009) es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busque mejorar e incrementar el desempeño humano en la organización. Una apreciación sistemática para ver como una persona se desempeña en su puesto de trabajo. Veamos ahora algunos métodos diferentes para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

- Método de evaluación y desempeño

Ensayos escritos: El ensayo escrito es una técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y el

potencial de un empleado. El evaluador también hace sugerencias para mejorar el desempeño.

- Incidentes críticos: El uso de incidentes críticos centra la atención del evaluador en los comportamientos críticos o clave que distinguen el desempeño laboral eficaz del ineficaz. El evaluador redacta anécdotas que describen algo que hizo un empleado y que fue especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es que sólo se citan los comportamientos específicos, no los rasgos de personalidad vagamente definidos.
- Escalas de calificación gráfica: Uno de los métodos de evaluación del desempeño más populares son las escalas de calificación gráfica. Este método enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y la calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. Entonces, el evaluador recorre la lista y califica al empleado en cada factor usando una escala ascendente, que por lo general especifica cinco puntos. Por ejemplo, un factor como el conocimiento del trabajo podría recibir una calificación de 1 ("poco informado sobre las obligaciones de trabajo") a 5 ("tiene dominio completo de todas las etapas del trabajo").
- Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento Otro enfoque popular son las escalas de calificación apoyadas en el comportamiento (BARS, siglas en inglés de behaviorally anchored rating scale). Estas escalas combinan los elementos principales de los enfoques de incidentes críticos y escala de calificación gráfica. El evaluando califica a un empleado de acuerdo con unos incisos que tienen una escala numérica y que son ejemplos de comportamientos laborales reales más que descripciones o características generales.

- Compensaciones y prestaciones

Juárez (2006) esta función consiste en establecer los criterios de evaluación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una empresa. De ello emana la elaboración de políticas para definir las compensaciones como pare de esa funciones son las siguientes:

- Selección de un modelo de evaluación de puestos
- Descripción y análisis de los puestos
- Formación y capacitación de un comité de valuación

- Valuación de puestos.
- Elaboración de la estructura salarial
- Elaboración de guía de aumento con base en la evaluación de desempeño

Este proceso que se sigue en términos generales para la definición de la estrategia de pago de una organización esa integrada por diferentes etapas o partes que se indican en las siguientes gráficas, de acuerdo con la metodología comúnmente aceptada y aplicada. A partir de esta grafica nace el modelo que se propone en esta obra

- Equidad interna

Una política que toda organización debe seguir es la de ser equitativa en el pago a su personal. Esto obedece a razón muy clara que se presentan en una empresa pues si un puesto es más importante que otro, se asume que deben pagar algo más al primero. Si todos en una empresa ganaran la misma cantidad de sueldo, los directores de la empresa desearían tener puesto de mensajeros, pues ellos tienen menos responsabilidad y sus tareas son menos complejas y demanda menos habilidades.

La teoría de equidad sostiene que los empleados buscan un intercambio en el cual las recompensas se perciban de forma equitativa. Si perciben que el intercambio no es justo, los empleados probablemente trataran de reducir las injusticia buscando o un aumento de salarios, o bien, reduciendo sus recompensas son mayores que sus contribuciones, trataran de reducir esa inequidad aumentando sus productos.

- Metodología para el diseño de una estructura salarial

- Análisis y descripción de puesto
- Evaluación de puestos, formación de comité, capacitación de comité, valuación de puestos.
- Curva de equidad interna
- Mercado de trabajo
- Costo de vida
- Análisis de factibilidad economía
- Determinación del posicionamiento

- Políticas de pago
- Estructura salarial
- Evaluación del desempeño

Para definir cuanto se le debe pagar a un trabajador por su trabajo, la organización empleada diversos métodos, la mayoría de los cuales coinciden en: medir internamente, comparar contra el mercado, medir el costo de vida, analizar su capacidad de pago, definir sus políticas de pago, evaluar el desempeño.

- Objetivos de la compensaciones empresariales
  - Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes
  - Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumentar
  - Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
  - Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
  - Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos
  - Cumplir con las disposiciones legales.
  - Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.
  
- Normas para una efectiva y oportuna administración de las remuneraciones

Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con: El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace. La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la

experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo. La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener. Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.

- Incentivo y participación en la utilidades

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

- Manual de puestos

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización. Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

- Seguridad e higiene del trabajo
  - Evolución histórica

Dias J. (2007) Menciona que la seguridad e higiene en el trabajo no es un concepto fijo, sino que por el contrario, ha sido objeto de numerosas definiciones que, con el tiempo, han ido evolucionado de la misma forma que se han producido cambios en las condiciones y circunstancias en que el trabajo se desarrollaba. En este sentido, los progresos tecnológicos, las condiciones sociales, y políticas, económicas, entre otros, Al influir de forma considerable en su Concepción han definido el objetivo de la seguridad e higiene en cada país y en cada momento determinado.

Así, durante muchos tiempo, el único objetivo de la protección de los trabajadores en caso de accidente o enfermedad profesional, consistió en la reparación del daño causando y de aquí parte precisamente, las relaciones históricas con otra disciplina prevencionista, la Medicina del trabajo, en la que la Seguridad tuvo su origen, al señalar aquellas, la necesidad de esta como ideal de prevención primaria de los accidentes de trabajo.

Posteriormente, sin olvidar la reparación del daño, se pasó de la medicina a la seguridad, es decir, a ocuparse de evitar el siniestro, lo que hoy en día se ha perfeccionado, con la prevención del riesgo laboral. No se trata pro consiguiente ya de evitar el siniestro y reparar sus consecuencias en lo posible, sino de que no se den, o se reduzcan al mínimo posible, las causas que puedan dar lugar a los suministros.

Sin remontarnos a antecedentes prehistóricos remotos acerca de la concepción de la seguridad e higiene del trabajo, existen antecedentes históricos más recientes que confirman como desde la aparición del hombre y su relación con el trabajo, aquel ha sentido la necesidad de defender su salud amenazada por el riesgo de las actividades que realizaba.

No resulta difícil, encontrar citas bibliográficas que hagan referencia a esta temática. Los efectos producidos por el plomo en mineros y metalúrgicos o la protección de los trabajadores contra el ambiente peligroso, ya fueron citados por Hipócrates y Pinio, en el siglo II a.C. Estas primeras citas históricas haciendo referencia expresa a enfermedades profesionales y a sus técnicas de prevención, la higiene del trabajo, como disciplina técnica,

y la medicina del trabajo, como disciplina médica, marcaron en ciertos sentidos el comienzo de toda una temática, que con el tiempo habría de pasar por múltiples acepciones hasta llegar a nuestros días.

- Concepto de salud

En el concepto de salud, a pesar de sus múltiples enfoques y tratamientos, nos encontramos con una concepción más generalizada que las restantes basada en la concepción médica del término en sus tres aspectos: somático o fisiológico, psíquico y sanitario.

De estos tres aspectos a considerar, es precisamente la concepción somática o fisiológica la que más importancia ha ejercido en la sociedad, la cual, al considerar la salud como el bienestar del cuerpo y el organismo físico, nos ha conducido hacia una definición negativa, generalmente utilizada, de ausencia de enfermedad que solo conocemos y valoramos cuando la perdemos.

Pasando por las múltiples concepciones llegamos al concepto ideal de salud definida por la organización mundial (O.M.S.), como el estado de bienestar físico, mental y social.

Si analizamos la anterior definición podemos destacar en primer lugar el triple equilibrio somático-psíquico-social, pasando de la simple y generalizada concepción somática o fisiológica a otra mucho más amplia en la que se tiene en cuenta que el hombre posee unas funciones psíquicas, intelectuales y emocionales y que, unido a su vida en sociedad, es capaz de manifestar sus sentimientos y en consecuencia, perder su bienestar.

Otro aspecto importante a destacar es el concepto de salud humana, personal e individual, diferente para cada tipo de persona, ligado a su aspecto subjetivo y difícil de valorar hasta que se pierde.

A la vista de lo expuesto podemos establecer que cuando hablamos de salud laboral nos estamos refiriendo al estado de bienestar físico, mental y social del trabajador que puede resultar afectado por las diferentes variables o factores de riesgo existentes en el ambiente laboral, bien sea de tipo orgánico, psíquico o social.

Dado que la salud se considera un derecho fundamental de la persona, el conseguir el más alto grado de salud constituye un objetivo social de primer orden, siendo preciso para sus logros el aporte de otros sectores, sociales y económicos, además de el de la salud.

- Relación ambiente- salud en el trabajo

El cada vez mayor conocimiento de los fenómenos físicos y químicos de nuestro planeta ha permitido que, desde su origen, la humanidad haya ido progresando y mejorando su nivel de vida a partir del mayor y mejor aprovechamiento de los recursos naturales disponibles.

El hombre que no se ha limitado a la utilización de las sustancias naturales sino que, en su espíritu de superación, ha logrado la síntesis de nuevos productos con mejor calidad y la aplicación de nuevas formas de energía dando lugar a la aplicación tecnológica de estos conocimientos científicos y consecuentemente al gran desarrollo industrial de nuestros siglos, sin embargo también ha contribuido a aumentar los riesgos que estos procesos conllevan para la población en general y para el trabajador en particular, causando el deterioro de sus salud y dando lugar a la aparición de nuevos daños derivados del trabajo.

Por otra parte, si por ecología entendemos la ciencia que estudia las relaciones existentes entre los organismos y el medio en que vive, no cabe duda, que el sistema ecológico ocupacional, constituido por el hombre-ambiente de trabajo. Constituye un subsistema de vital importancia en el supra sistema ecología total de la población, ya que el hombre permanece un cuarto de su vida en el ambiente de trabajo y los trabajadores constituyen una parte importante de la población total.

- Accidentes y seguridad del trabajo
  - El accidente de trabajo

Para la seguridad del trabajo se define el accidente como la concreción o materialización de un riesgo, en un suceso imprevisto, que interrumpe o interfiere la continuidad del trabajo, que puede suponer un daño para las personas o a la propiedad. Vemos como, desde este punto de vista, también se consideran accidentes los sucesos que no producen daños para las personas, y a los que en seguridad se les denomina accidentes blancos.

De acuerdo con la definición expuesta, es precisamente el riesgo que conlleva para las personas, lo que deferencia al accidente, de otros incidentes o anomalías que perturban la continuidad del trabajo y que denominamos averías.

- Definición desde el punto de vista médico

Desde el punto de vista médico el accidente de trabajo se define como una patología traumática quirúrgica aguda provocada generalmente por factores mecánicos ambientales.

Medicamente, se habla de accidente de trabajo o de accidentado, cuando algún trabajador ha sufrido una lesión como consecuencia del trabajo que realiza. Para el medico solo existe accidente si se produce lesión. Identificando así consiguientemente accidente con lesión.

Es precisamente esta definición de accidente de trabajo la que permite establecer una relación con el otro daño específico derivado del trabajo, la enfermedad profesional, ya que ambos tienen la misma causa, los factores ambientales derivados del trabajo y producen las mismas consecuencias, la lesión, que podrá dar lugar a incapacidad o la muerte del trabajador.

Es precisamente la lesión, consecuencia del accidente de trabajo, la que motiva el nacimiento histórico de la seguridad del trabajo, la cual no habría tenido razón de ser si no hubiesen existido consecuencias, dando motivo por el trabajo.

- Definición Legal: análisis de la misma

En el artículo 115 del texto refundido de la ley general de la seguridad social (Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio), se define el Accidente de trabajo.

- Se entiende pro accidente de trabajo toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena.
- Tendrán la consideración de accidente de trabajo.
- Se presumirá, salvo prueba en contrario, que son constitutiva de accidente de trabajo las lesiones que sufra el trabajador durante el tiempo y el lugar de trabajo.

Del análisis de la definición legal de accidente de trabajo podemos establecer tres elementos o requisitos, que se consideran necesarios para que un accidente de trabajo pueda ser considerado como tal:

- Elemento subjetivo personal: trabajo por cuenta ajena.
  - Elemento objetivo real: existencia de lesión.
  - Elemento causal: relación causal entre trabajo y lesión.
- 
- Orden y limpieza en los lugares de trabajo: Señalización de seguridad
    - Orden y limpieza en los lugares de trabajo

Uno de los factores que más influencia ejerce en la prevención de accidentes es precisamente el orden y limpieza en los locales de trabajo ya que, además de suprimirse con ello un elevado número de condiciones de inseguridad origen origen de múltiples accidentes, contribuye a la seguridad por el efecto psicológico que ejerce sobre la población trabajadora.

Por orden entendemos la organización que permite disponer de un lugar adecuado para cada cosa y que cada cosa se mantenga en el lugar asignado para ello.

El orden comprende la señalización de los puestos de trabajo y pasillos o zonas de tránsito, la colocación de taquillas y armarios para disponer las herramientas de cada maquinaria, la colocación de estanterías, soportes o carretillas para la colocación de piezas a mecanizar y acabadas, el correcto almacenaje y control de materias primas y herramientas, etc.

La limpieza, como complemento del orden, comprende la pintura adecuada de techos, suelos y paredes, la retirada de chatarras y productos de desecho, la limpieza de suelo, ventanas, lucernarios o luminarias, etc.

La falta de las más elementales normas de conservación del adecuado orden y limpieza en los locales de trabajo constituye una de las principales causas de los accidentes ocasionados por caídas al mismo nivel, choques, golpes o pinchazos contra objetos o herramientas y caídas de objetos desprendidos, que suponen cada año más de la mitad de los accidentes ocurridos en los centros de trabajo.

- Normas generales de actuación

Con independencia de que en el siguiente cuadro exponamos los peligros más frecuentes en la industria, sus causas y las medidas de prevención y/o protección adecuada a estos riesgos, vamos a señalar en primer lugar, aquellas normas que con carácter general deberán tenerse en cuenta para evitar accidentes.

- Retirar los objetos que obstruyan el paso.
  - Marcar los pasillos.
  - No apilar materiales en lugares de tránsito.
  - Eliminar rápidamente los desechos.
  - Hacer que las tuberías y líneas de conducción sean aéreas, elevadas o subterráneas.
  - No permitir enrejillados que sobresalgan del suelo.
  - Hacer que los recipientes que contienen líquidos tóxicos o inflamables queden herméticamente cerrados.
  - Evitar los pisos resbaladizos.
- Señalización de seguridad

A nadie escapa en nuestros días el alcance y la importancia que en nuestra vida ha adquirido el empleo de la señalización como único medio eficaz para permitir la circulación automovilística en las grandes ciudades y carreteras.

Sin embargo la correcta señalización vial solo resulta eficaz como técnica de seguridad tanto en cuanto sea asumida y respetada por los ciudadanos, mas nunca constituye por sí misma la supresión del peligro que la circulación supone, el cual solo podrá ser eliminado con la utilización de otras técnicas.

Este generalizado medio de actuación sobre la capacidad perceptiva de las personas está basado en un conjunto de estímulos, generalmente relacionados con la luz y el color, que condicionan la actuación del individuo que la recibe frente a las circunstancias que se pretende señalar.

La señalización constituye una de las técnicas de prevención que más rendimiento aporta ya que, permite identificar los peligros y disminuir los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores que resultan peligrosos por el solo hecho de ser desconocidos.

- Plan o counseling de carrera

Robbins (2009) el plan de carrera incluye hablar con los empleados acerca de sus actividades y desempeño del puesto actual, de sus intereses y metas personales y de carrera, de sus habilidades personales y de los objetivos de desarrollo de carrera apropiado. Aunque algunas organizaciones hacen del counseling una parte de su evaluación de desempeño anual, el counseling de carrera por lo general es voluntario. El personal, los gerentes y los supervisores, consejeros de carrera por lo general son voluntarios. El personal, los gerentes y los supervisores, consejeros de personal especializados de recurso humano o consultores externos pueden proporcionar el counseling de carrera.

- Determinación de las necesidades individuales de carrera

Como los requerimientos de cada posición y las calificaciones de cada persona son diferentes, no habrá dos personas que tengan necesidades idénticas de desarrollo. Para una persona el Autodesarrollo puede consistir en desarrollar su capacidad para redactar informes, dar pláticas y llevar a cabo conferencias. Para otra, puede requerir el desarrollo habilidades interpersonales para poder comunicarse u relacionarse de manera as efectiva con una fuerza de trabajo diversa. Las evaluaciones de desempeño periódico pueden proporcionar una base para determinar el progreso de cada empleado. Las conferencias donde se analizan estas evaluaciones son una parte de los esfuerzos de auto mejora. Al ayudar a las personas a planear su carrera es importante que la organización reconozca que los empleados jóvenes de hoy buscan asignaciones de capacitaciones significativas que sean interesantes y que incluyan reto, responsabilidad y una sensación imponente. También se preocupan más por lo que su trabajo en la organización aportara a la sociedad.

## 1.2.2 Empresas de enderezado y pintura.

### A. Empresa

Montes (2010) describe que una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los mismo empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ello (lo clientes).

### B. Enderezado y pintura

Aguedo (2010) menciona que desde el principio del siglo pasado Henry Ford, se dio a la tarea de fabricar vehículos automotores dando paso a lo que sería una de las mayores industrias en años siguientes.

El proceso de fabricación de automóviles fue evolucionando de acuerdo a las necesidades, a la creatividad y al gusto de los clientes; además empezó a ser necesaria la reparación de las carrocerías y fue poniéndose de moda el pintar los vehículos en 2 tonos.

Todo esto obligó a crear pequeños talleres que se encargaban de este tipo de trabajo, los cuales se llamaron talleres de enderezado y pintura, estos realizaban las reparaciones de una forma artesanal y empírica, debido a que no contaban con la tecnología apropiada para hacerlo. Algunas empresas comenzaron a descubrir las necesidades de los talleres y crearon productos para ayudar a realizar dichas reparaciones de una manera adecuada.

Dentro de los productos que revolucionaron la tecnología automotriz se puede mencionar los siguientes:

- El papel de lija: este producto básicamente era utilizado para el desbaste de los paneles metálicos, y consta de 3 elementos básicos, el mineral, el papel y el adhesivo.
- La cinta de enmascarado: productos con el cual se protegía el área que no deseaba ser pintada, era utilizado en conjunto con el papel de enmascarar.

Este producto es una tira de papel con adhesivo para ser retirado sin desprender la pintura.

Con el tiempo se fue desarrollando la tecnología en la fabricación automotriz, y se fueron desarrollando a la vez nuevos productos, en países como Estados Unidos de Norteamérica los talleres de enderezado y pintura fueron cambiando de una forma notoria, no así, en los países de Latinoamérica.

### C. Historia de la empresa de enderezado y pintura en la ciudad de Quetzaltenango

Sacalxot, J. et. al (2014) las empresas de enderezado y pintura área pesada de la ciudad de Quetzaltenango en el país de Guatemala, surgieron en el año de 1972 bajo el mando de don Onofre Sacalxot Queme quien fue la primera persona en fundar una empresa dedicada al enderezar y pintar todo tipo de vehículos pesados (buses escolares, pulman, tráiler de doble remolque o sencillos, grúas y tractores entre otros) la empresa se llamó Talleres Quetzaltenango, localizada en la 7 avenida 2-83 zona 1. Con el transcurso del tiempo la demanda de estos servicios fueron creciendo de tal manera que algunos de los trabajadores del taller ya mencionado decidieron independizarse de tal grado que fueron creando otras empresas para poder cumplir con la demanda de estos servicios y así tener un poco más de benéficos monetarios.

En el año 1991 surge la empresa Talleres Horacio quien de la misma manera como lo hizo don Onofre, el señor Horacio Mazariegos decide empezar con una empresa dedicada a enderezar y pintar todo tipo de transporte pesado, localizada en 20 avenida de la zona 2 de Quetzaltenango esta persona decide hacerle competencia a la demanda que poseía don Onofre Sacalxot, y en el transcurso del tiempo es considerada una de la mejores empresas que se dedica a este oficio.

En el transcurso del tiempo la demanda fue muy fuerte de tal grado que las dos únicas empresa no se daban abasto con todo el trabajo por realizar, y fue así que en el transcurso del año 2001 fueron inscritas las empresas Don Esteban, El buen arte, Tecun dando el inicio a estas organizaciones para que pudieran abastecer la demanda que había dentro del mercado.

En el año del 2006 el taller Quetzaltenango fue cerrado por el fallecimiento del propietario y gerente don Onofre Sacalxot Queme, quien por motivos administrativos la empresa tuvo que cerrar operaciones en ese mismo año, dejando de esta manera el cierre de la primera empresa en la ciudad de Quetzaltenango a los 34 años de fundación, dedicada a enderezar y pintar todo tipo de transporte pesado.

En el año 2007 el señor José Sacalxot Jocol, decide fundar la empresa "Talleres Don Onofre" ya que lleva el nombre de su padre, y el fundador del primer taller en Quetzaltenango, de tal forma que se dedica a enderezar, pintar y reconstruir todo tipo de transporte pesado en la ciudad de Quetzaltenango, localizado en la 7 calle 8-60 de la zona 2 de Quetzaltenango.

De esta manera las empresas de enderezado y pintura en la actualidad brinda a más de 45 empleos, ya que en ellos se destacan de forma eficiente y eficaz el servicio brindado a todos sus clientes, de tal grado que en algunos empresas no necesitan de servicio de ventas, ya que el cliente es el encargado de buscar a la empresa para que puedan acudir a sus servicios profesionales.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión de los recursos humanos se esfuerza por motivar a todo los miembros de una organización (asociaciones, empresas, servicio público), para que sirva su estrategia siempre con más eficacia, ya que sin esta no tendría crecimiento posible. Hoy en día la gestión de recursos humanos se caracteriza menos por las funciones puramente administrativas, que por su reflexión sobre las estrategias de organización y los medios en personal competente para su puesta en práctica.

La problemática que se observa en las empresas de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango, es la falta de conocimiento e incertidumbre en la gestión de recursos humanos, y esto hace que no cumplan de forma correcta con algunos proceso, dentro de ellos están la planeación que se realiza dentro de las organizaciones y en la manera que puede incurrir en varios costos intangibles, así como también dificulta a los empleados a la hora de realizar un trabajo determinado.

Otro procedimiento que se toma en cuenta es el reclutamiento de personal, ya que no cuentan con las técnicas determinadas para reclutar a personas eficaces para elaborar un trabajo, de manera que los gerentes y propietarios no cuentan con la cantidad necesaria de futuros aspirantes al puesto de trabajo, dejando así pocas opciones y seleccionado al trabajador más competente, aunque no cumpla con la características necesarias de trabajo.

La falta de conocimientos en la aplicación del proceso de inducción de parte de los propietarios y gerentes de las empresas, dejan que el empleado desconozca tanto del área de trabajo, como la presentación de su compañero. Así como también el proceso de capacitación, no se realiza en ciertas empresas, de manera que si el personal no cuenta con una capacitación, los empleados no posean conocimientos y habilidades que se les permitan trabajar de forma eficiente y eficaz.

La elaboración de la evaluación y desempeño del personal de los talleres de enderezado y pintura no es la correcta, ya que algunas empresas no realizan este proceso, dejando así, trabajos mal elaborados, y dándole al cliente un mal servicio.

Otro aspecto que se toma en cuenta son las compensaciones que se le deben de brindar a los trabajadores, ya que por falta de conocimientos y tiempo los propietarios y gerentes de los talleres, no cuentan con un plan sobre las compensaciones que se les brinda a los empleados. Dejando de esta manera a los trabajadores si algún incentivo por el buen desenvolvimiento de sus trabajo realizado.

Por lo tanto los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango, al tener algunos procesos mal elaborados tienen el problema: ¿Cómo es el proceso de gestión de recursos humanos en las empresas de enderezado y pintura, de la ciudad de Quetzaltenango?

## 2.1 Objetivos

### 2.1.1 Objetivo generales

Determinar el proceso de gestión de recursos humanos en las empresas de enderezado y pintura, de la ciudad de Quetzaltenango.

### 2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar si las empresas realizan una planificación de recursos humanos.
- ✓ Determinar el reclutamiento y selección del personal de los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango.
- ✓ Verificar el proceso de inducción.
- ✓ Determinar cómo capacitan al personal.
- ✓ Diagnosticar como evalúan el desempeño del personal y las técnicas que utilizan
- ✓ Identificar que prestación y compensaciones se utilizan dentro de las empresas hacia los empleados.
- ✓ Analizar si las empresas tienen un plan de carrera, para que el empleado pueda crecer dentro de las empresas.
- ✓ Establecer la seguridad e higiene dentro de las empresas.

## 2.2 Variable e indicadores

Gestión de recursos humanos.

### 2.2.1 Definición conceptual

Chiavenato (2008) menciona que la gestión de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

### 2.2.2 Definición operacional

La gestión de recursos humanos se en carga de obtener una coordinación y organización de su personal para que pueda trabajar de manera eficiente y eficaz y lograr con sus metas y objetivos.

Las variables de investigación en la gestión del recurso humano son:

Objetivos de la gestión de recursos humanos.

Funciones del recurso humano.

Procesos de gestión de recursos humanos.

## 2.3 Alcances

El alcance que se realizó es geográficamente en el departamento y cabecera de Quetzaltenango, en las empresas de enderezado y pintura ,de la ciudad ya mencionada, por lo que se pretendió mejorar la gestión de recurso humanos para poder obtener de este modo calidad tanto del servicio como de los productos y mejorar la satisfacción de nuestro y futuros clientes.

Al referirse talleres de enderezado y pintura de área pesada, se describió toda clase de vehículos o maquinaria pesada, entre ellas esta: Buses escolares y pulmans, grupas para remolcar carros particulares y transporte de carga, tráiler sencillos y de doble remolque.

#### 2.4 Limitaciones

- En esta investigación no se tuvo ninguna limitación.

#### 2.5 Aporte

Para propietarios y gerentes de los talleres de enderezado y pintura, de la ciudad de Quetzaltenango utilizando dicho estudio sobre la gestión de recursos humanos, para que obtengan de una forma eficiente y eficaz el buen desenvolvimiento de sus colaboradores, y de tal forma brindar un servicio de calidad para que el cliente se sienta total mente satisfecho con dicho trabajo.

Que el estudio servirá como una guía para los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar ya que será de ayuda para sus conocimientos y habilidades en el ámbito personal y laboral. Ya que con el estudio realizado podrán ser más competitivos a la hora de ejercer un puesto de trabajo en el departamento de recursos humanos de algunas empresas.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

Los sujetos de investigación son propietarios, gerentes y colaboradores de empresas de enderezado y pintura área pesada ubicadas en la ciudad de Quetzaltenango comprendidos entre las edad de 20 a 60 años, hombres y mujeres.

#### **3.2 Población y muestra**

Para seleccionar a los sujetos de estudio se realizó un censo, debido que la muestra poblacional no es muy extensa, con la cual realmente se obtuvo la información para el desarrollo de la investigación, y de esta manera tomar las mediciones y las observaciones de las variables sobre las empresa de enderezado y pintura, de la ciudad de Quetzaltenango. El cuadro de la empresa se presenta en el anexo 2. Fernández y Campiña (2012) mencionan que el censo es un recuento, un registro de la población estadística con el fin de obtener el número total de individuos para poder tener la información empírica sobre los aspectos que se consideran más importantes de una población previamente definida.

#### **3.3 Instrumentos**

Para obtener los resultados de esta investigación se utilizó solo un instrumento, el mismo fue elaborado para el investigador y utilizados exclusivamente en este estudio. Fuerón aplicados a los sujetos, dependiendo sus características y de acuerdo a la información que proporcionaran. El instrumentó fue un cuestionario donde se conocieron los aspectos y opiniones tanto de los propietario, gerentes y colaboradores de las empresas para determinar los conocimientos y habilidades sobre la gestión de recursos humanos.

#### **3.4 Procedimiento**

Selección y aprobación del tema de investigación: Para ello se seleccionaron tres temas opcionales para realizar la investigación descriptiva, enumerando en orden de prioridad y finalmente los evaluadores seleccionaron la presente.

Revisión bibliográfica y redacción de índice: Se buscaron fuentes de información para la investigación, siendo los principales, libro tesis de investigación, revistas y páginas web en internet.

Fundamentación teórica: Se tomó un marco teórico en base a las variables de estudio y a la unidad de análisis para tener una teoría actualizada para la discusión de los resultados

Marco teórico: Para la elaboración del marco teórico de la presente investigación, se utilizara libros de diferentes autores acorde al tema seleccionado.

Elaboración de instrumentos: Se tomaron en cuenta los objetivos de la investigación de donde se formularon las preguntas de forma clara y sencilla (cuestionario)

Aplicación del instrumento a gerentes administrativos y tabulaciones de datos al concluir el trabajo de campo de acuerdo a los resultados obtenidos.

El diseño de la investigación realizada es de tipo descriptiva, de la cual Fernández (2009) demuestra que es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

Presentación e interpretación de resultados: Explicación de cuadros y graficas exponiendo la problemática

Discusión de resultados: Se compararon los datos obtenidos durante el trabajo de campo con fundamentos y postulados teóricos.

Conclusiones: Se utilizaron como referencias los objetivos propuestos a fin de observar que fueron alcanzados.

Recomendación: Se realizaron de acuerdo a los aspectos centrales de la investigación, que a juicio podrán contribuir a la solución de la problemática y se fundamentaron tomando como base las conclusiones.

Propuesta: Esta surge como objetivo de la investigación, con el único afán de contribuir a las empresas de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango a utilizar guías para el mejoramiento de la administración de recursos humanos.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los datos que a continuación se presentan fueron recopilados del trabajo de campo que se realizó en las diferentes empresas de enderezado y pintura, de la ciudad de Quetzaltenango departamento de Quetzaltenango. Cuestionario dirigido a los propietarios y gerentes de los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango.

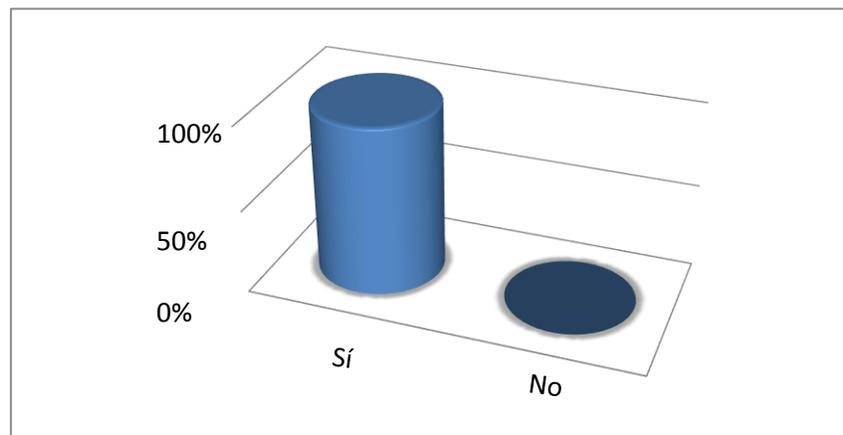
1. ¿Actualmente cuenta con una unidad o departamento de recursos humanos en la empresa?

Cuadro No.1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.1



Fuente: cuadro No.1

Los gerentes y propietarios de la empresas de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango cuentan con una unidad de recurso humanos ya que es fase primordial que se debe de contar dentro de la empresa.

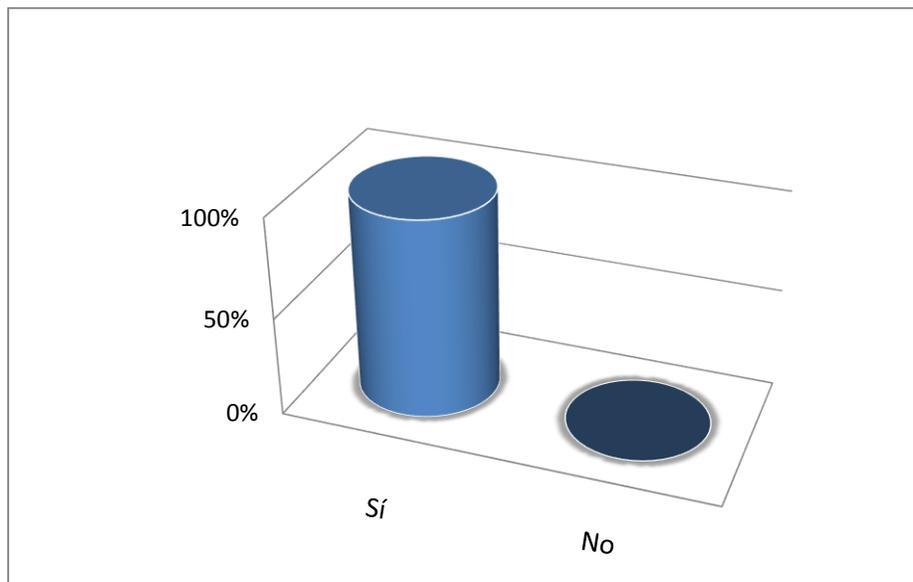
2. ¿Conoce la importancia de contar con un departamento de recursos humanos?

Cuadro No.2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.2



Fuentes: Cuadro No.2

Al tomar en consideración la importancia de contar un departamento de recursos humanos recursos humanos, los gerentes mencionan que es parte importante ya que se le da prioridad al nuevo personal y esto depende de la eficiencia y eficacia con que va a realizar o desenvolver en su nuevo puesto de trabajo.

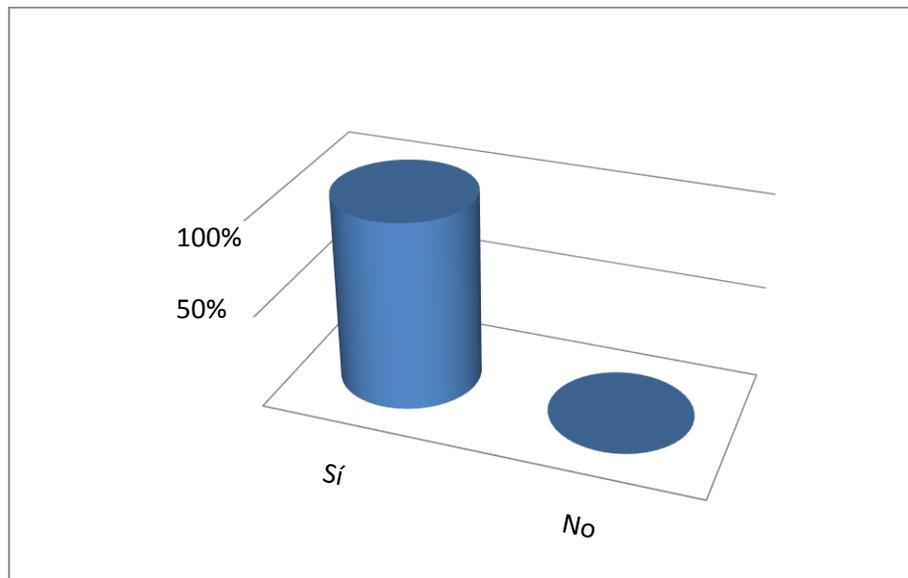
3. ¿Sabe usted que es gestión de recursos humanos?

Cuadro No.3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.3



Fuentes: Cuadro No.3

La gestión de recursos humanos es mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano, por lo cual el objetivo primordial de una gestión son las personas y la relación que llevan a cabo dentro de la organización.

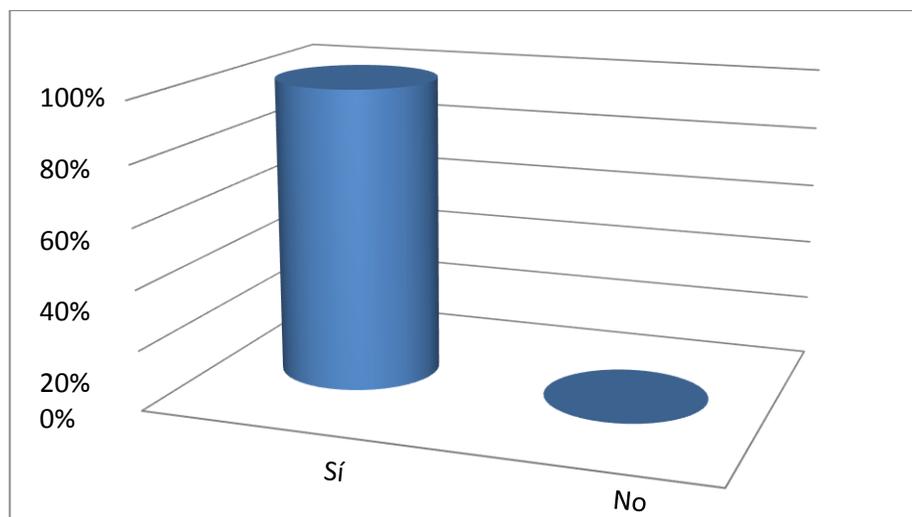
4. ¿Tiene conocimiento de los procesos que se deben realizar para tener gestión de recursos humanos?

Cuadro No.4

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Sí	10	100
No	0	0
Totales	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.4



Fuente: Cuadro No.4

Los resultados obtenidos el 100% respondió que sí saben sobre los proceso que cuenta una gestión de recurso humanos los cuales consisten: reclutamiento, selección, inducción, capacitación contratación, seguridad e higiene, entre otros proceso.

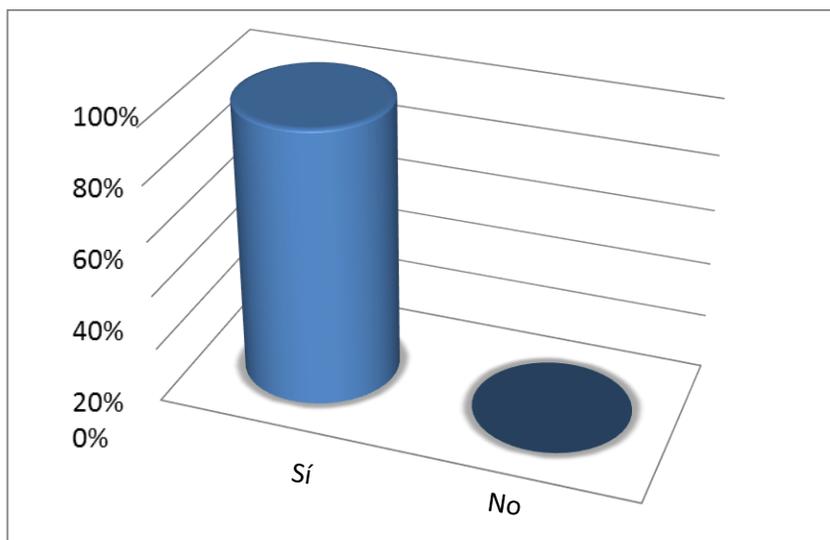
5. ¿Cuenta con procesó de reclutamiento?

Cuadro No.5

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Sí	10	100
No	0	0
Totales	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.5



Fuentes: Cuadro No.5

Los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango cuentan con el proceso de reclutamiento, el cual es realizado por medio de referencia de los propietarios, gerentes y empleados de las mismas empresas. Como también de anuncios en la radio, para que el interesado en ocupar dicho puesto pueda acudir a la convocatoria que se realiza para aspirar al puesto establecido.

6. ¿Qué técnicas de reclutamiento externo utiliza?

Cuadro No.6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Agencias	0	0
Por clientes	3	30
Referencias de trabajadores	7	70
Totales	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.6



Fuente: Cuadro No.6

Dentro de la técnica de reclutamiento externo que utiliza la empresa los gerentes menciona que un 30% es por medio de clientes, donde el cliente da información y referencias del posible candidato para ocupar el puesto establecido. El 70% es por medio de referencias de trabajadores ya que ellos comunican y expresan las habilidades que posee el posible empleado.

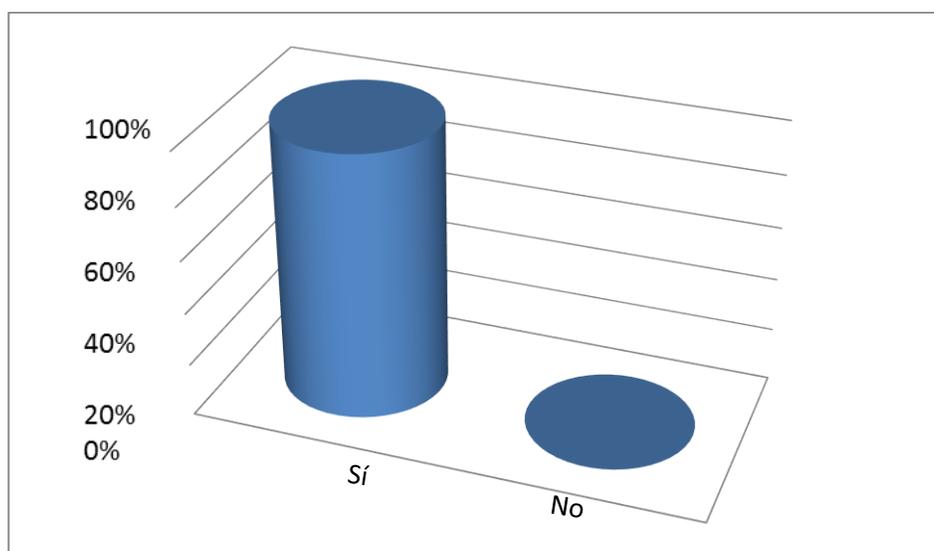
7. ¿Realizan diferentes pruebas antes de contratar al personal?

Cuadro No.7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100
No	0	0
Totales	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.7



Fuente: Cuadro No.7

Dentro de las pruebas que realizan para contratar al personal, los gerentes mencionan que brindan un día específico para elaborar simulaciones de trabajo y pruebas de conocimientos, de manera que los gerentes califican el rendimiento y conocimiento que posee el futuro empleado, para optar al puesto de trabajo requerido.

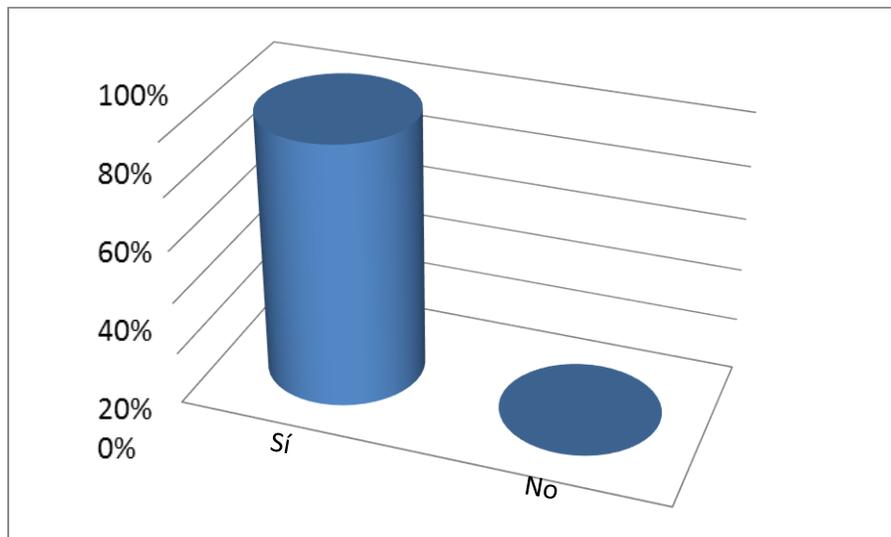
8. ¿Realiza un proceso de selección en las empresas?

Cuadro No.8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100
No	0	0
Totales	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.8



Fuentes: cuadro No.8

En su totalidad los talleres de enderezado y pintura realizan un proceso de selección, el cual se lleva a cabo a través de pequeñas simulaciones de trabajo, donde el futuro aspirante del puesto es evaluado para determinar si cumple con los requisitos establecidos en el puesto vacante dentro de la organización.

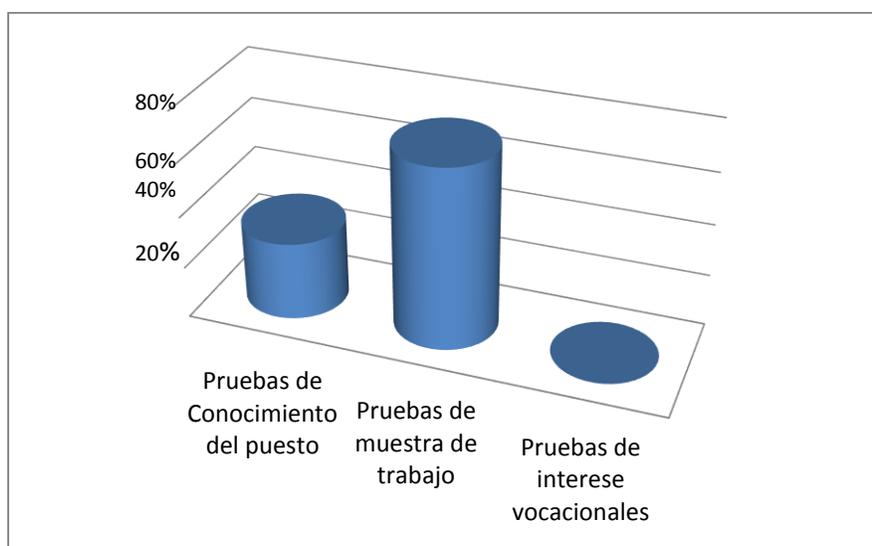
9. ¿Qué tipo pruebas realiza para seleccionar a sus empleados?

Cuadro No.9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas de Conocimiento del puesto	3	30
Pruebas de muestra de trabajo	7	70
Totales	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.9



Fuentes: Cuadro No.9

Con los datos obtenidos anteriormente el 70% realizan pruebas de muestra de trabajo, el cual consiste en pequeñas simulaciones laborales, donde los futuros aspirantes al puesto de trabajo son evaluados para determinar si cumplen con las características determinadas para forma parte de la organización. El 30% cumple con pruebas de conocimientos, y se lleva a cabo por medio de una entrevista realizada por el gerente para determinar los conocimientos que el futuro empleado tiene para realizar un trabajo.

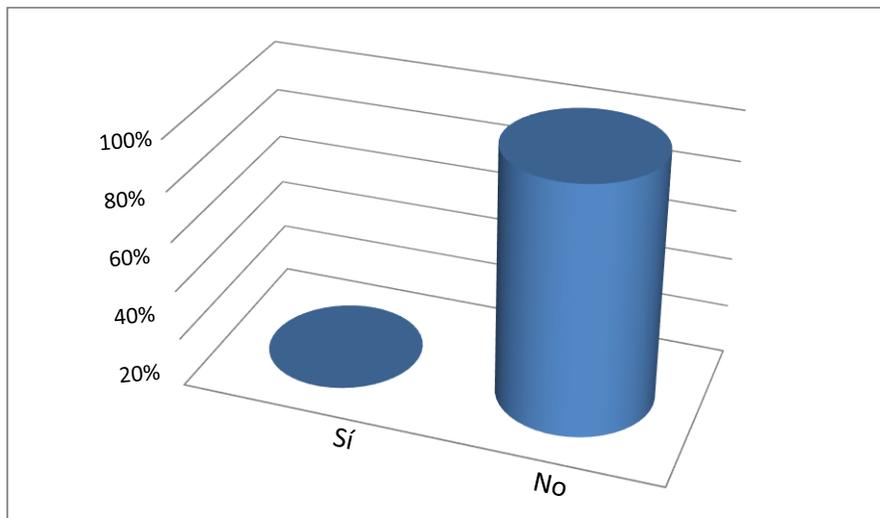
10. ¿Cuándo ingresa personal nuevo a la institución se les brinda proceso de inducción?

Cuadro No.10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0
No	10	100
Totales	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.10



Fuente: Cuadro No.10

No cuentan en su totalidad con un plan o proceso de inducción, ya que por tiempo y falta de conocimientos para aplicar un plan, los propietarios y gerentes pasan por desapercibido este procesó, dejando así al nuevo integrante de la empresa sin conocimiento tanto de sus nuevos compañeros de trabajo como también de la empresa.

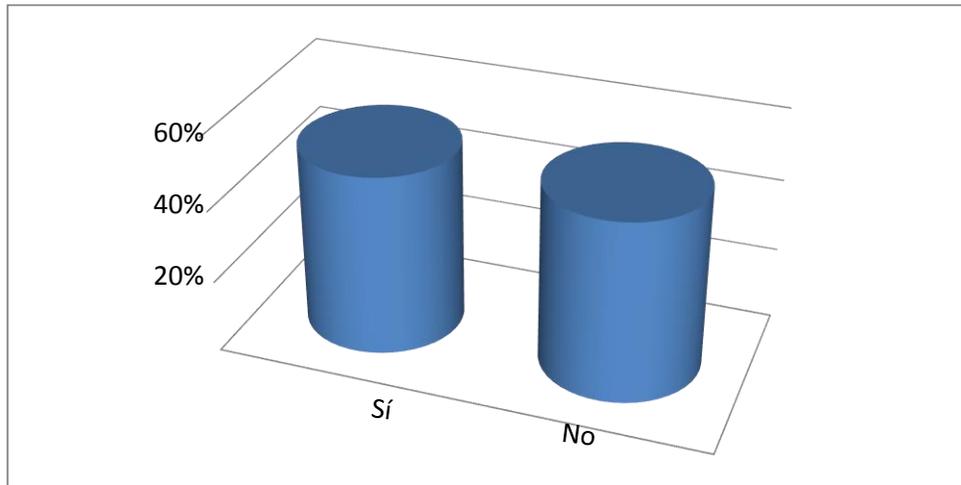
11. ¿Realiza proceso de capacitación?

Cuadro No.11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	50
No	5	50
Total	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.11



Fuentes: Cuadro 11

Los gerentes cuentan con 50% de capacitación ya que en este proceso ayudan al personal a conocer nuevas habilidades y conocimiento con forma a su trabajo y realizarlo en el menor tiempo posible, mientras tanto el otro 50% de estas organizaciones no cuentan con este proceso ya que por falta de conocimiento no poseen este proceso.

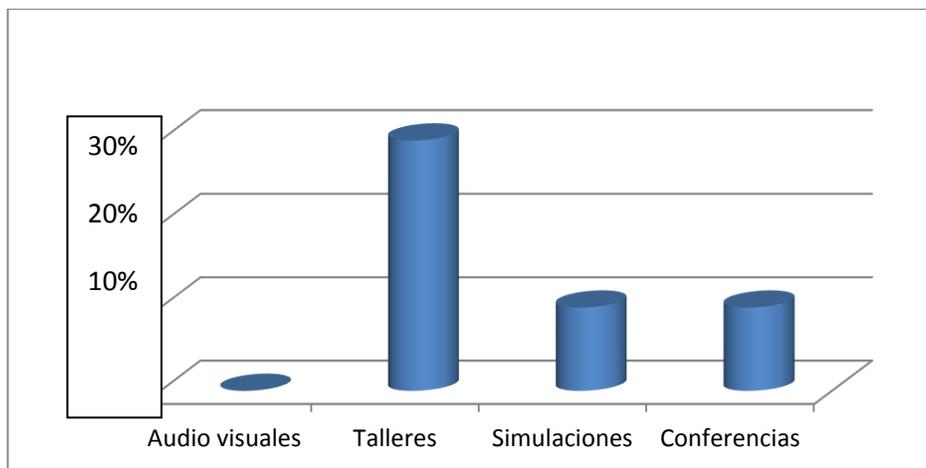
12. ¿Qué técnicas de capacitación utiliza?

Cuadro No.12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Audio visuales	0	0
Talleres	3	60
Simulaciones	1	20
Conferencias	1	20
Total	5	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.12



Fuentes: Cuadro No.12

Las técnicas de capacitación que realizan los propietarios y gerentes de los talleres de enderezado y pintura, el 60% de ellos realizan talleres, el 20% simulación de trabajo, y el otro 20% conferencias para orientar a los empleados al mejoramiento de algunos procedimientos.

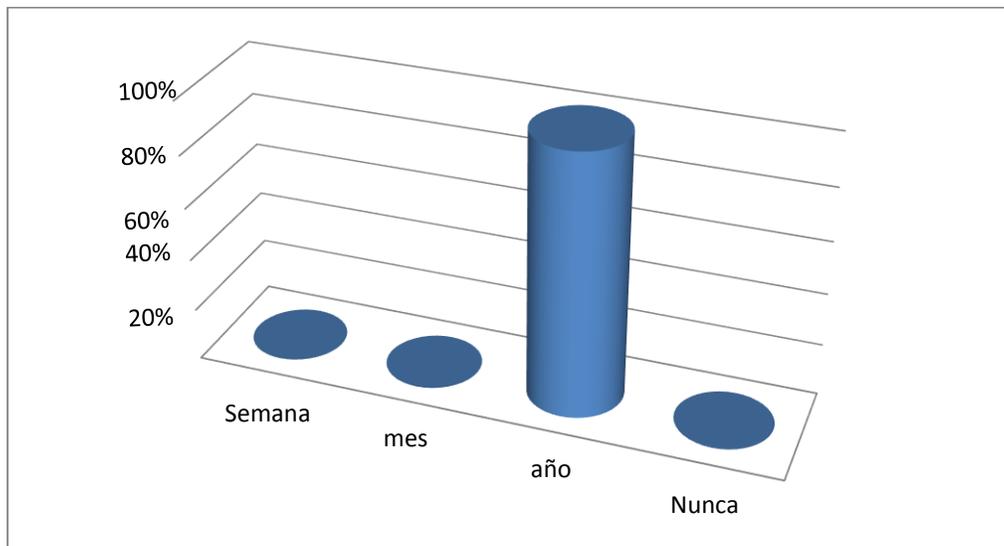
13. ¿Con que frecuencia capacita a su personal?

Cuadro No.13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	0	0
Mensualmente	0	0
Cada año	50	100
Nunca	0	0
Total	50	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.13



Fuente: Cuadro No.13

La frecuencia con que son capacitados los empleados de los talleres es de un año, ya que por falta de tiempo los gerentes no le dan tanta importancia a este proceso, tomando así cuatro días del año para realizar una capacitación

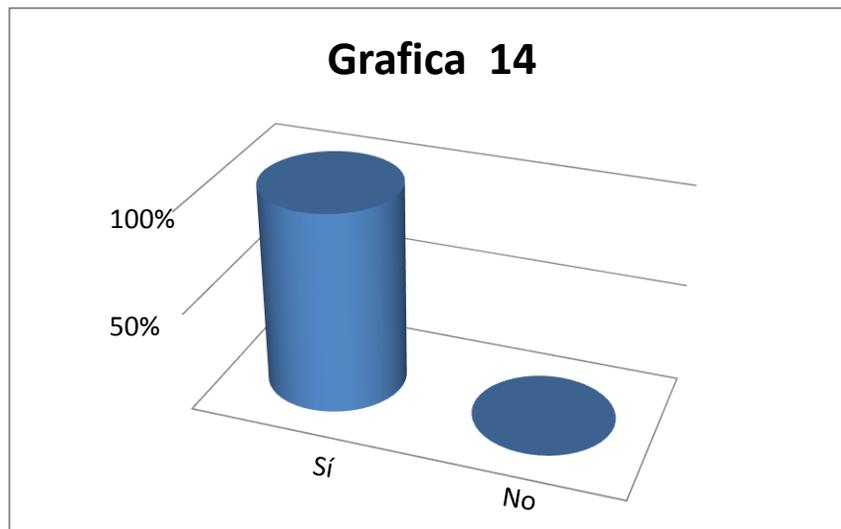
14. ¿Cuenta con un programa de seguridad e higiene dentro de la empresa?

Cuadro No.14

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Sí	10	100
No	0	0
Totales	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.14



Fuente: Cuadro No.14

El su totalidad los gerentes y propietarios mencionan que dentro de sus organizaciones cuentan con un programa de seguridad e higiene, ya que ellos le brindan materiales de apoyo, para que sus empleados puedan trabajar en óptimas condiciones, bajo medidas de seguridad. Otra manera para evitar accidentes o enfermedades, los gerentes de las empresas brindan días específicos para que puedan observar videos de los riesgos, consecuencia y enfermedades que pueden ocurrir con forme a su trabajo cotidiano dentro de la organización.

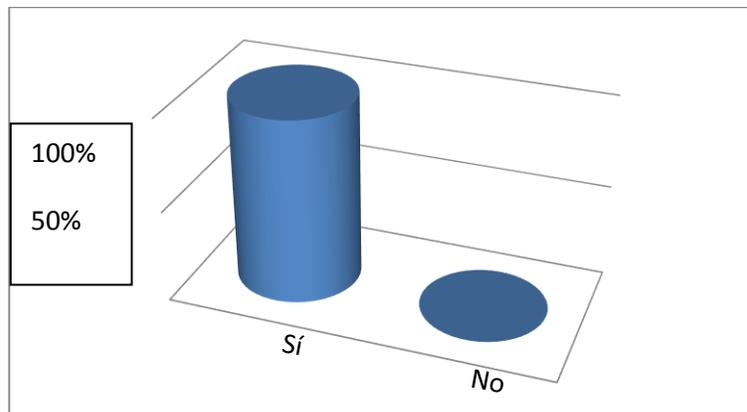
15. ¿Evalúan su desempeño laboral?

Cuadro No.15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100
No	0	0
Totales	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.15



Fuente: Cuadro No.15

En su totalidad los gerentes de los talleres de enderezado y pintura evalúan su desempeño laboral el cual consiste: en control de calidad los cuales les permite realizar menor número de errores posible, tomando así la satisfacción de parte del gerente como del cliente y realizando un trabajo eficiente y eficaz de parte del empleado.

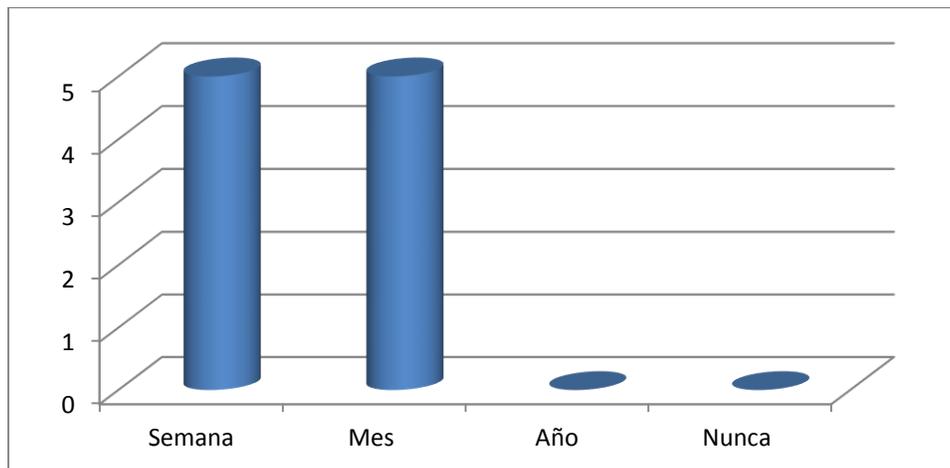
16. ¿Con que frecuencia evalúa el desempeño de los empleados?

Cuadro No.16

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Semana	5	50
Mes	5	50
Año	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráficas No.16



Fuentes: Cuadro16

La frecuencia que evalúan el desempeño los gerentes de los talleres de enderezado y pinturas es de un 50% en semana, y el otro 50% es de un mes, la cual consiste en verificar los trabajos establecidos hacia los empleados y de este modo poder evitar el menor número de errores posibles para la realización de trabajos de alta calidad.

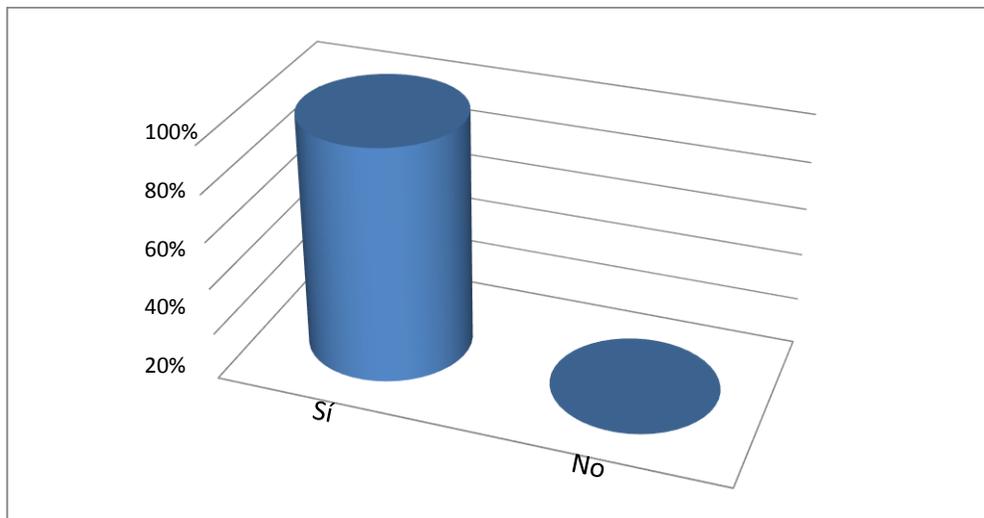
17. ¿Posee un manual de puestos?

Cuadro No.17

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Sí	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.17



Fuentes: Cuadro No.17

Estas empresas cuentan con un manual de puestos ya que es factor importante para la organización, y de este modo ayudar al empleado a realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz.

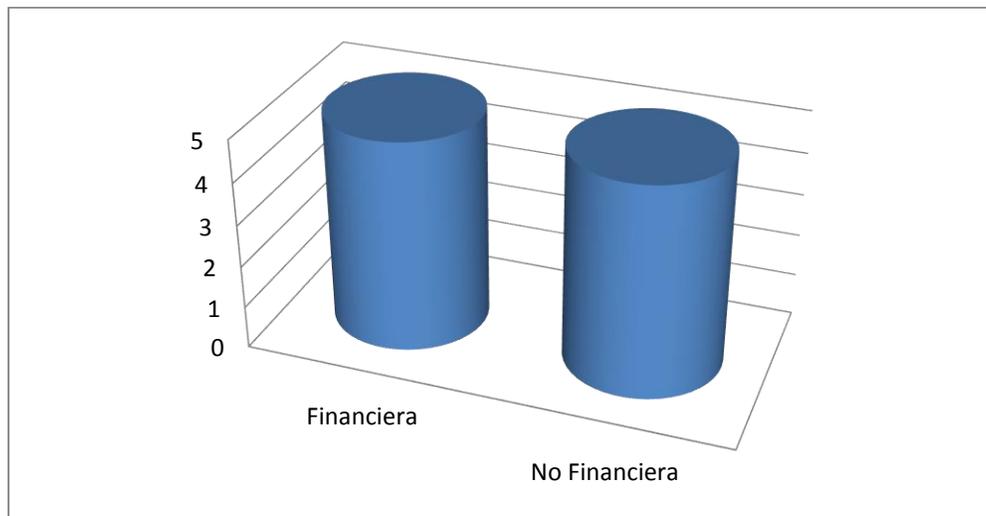
18. ¿Cómo compensa a sus empleados?

Cuadro No.18

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Financiera	5	50
No Financiera	5	50
Totales	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.18



Fuente: Cuadro No.18

La compensación que realizan las empresas de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango es de un 50% de forma financiera, ya que son entregados pequeños bonos monetarios a los empleados por realizar un excelente trabajo. Y el otro 50% son no financieros, ya que el gerente le brinda palabras de agradecimiento y felicitaciones hacia los empleados por realizar un trabajo de alta calidad.

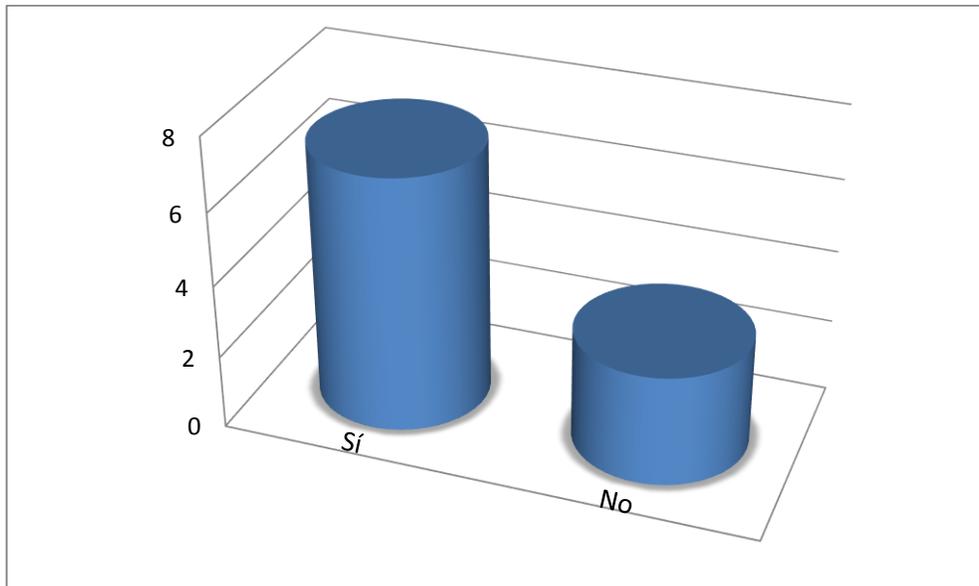
19. ¿Permite un desarrollo organizacional dentro de la empresa?

Cuadro No.19

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	70
No	3	30
Total	10	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.19



Fuente: Cuadro No.19

El 70% realiza un desarrollo organizacional dentro de la empresa, la cual consiste el crecimiento en un puesto específico de trabajo de parte del empleado en la organización. El 30% no posee este proceso ya que no cuenta con un crecimiento organizacional como también los recursos financieros para realizar este proceso.

Cuestionario dirigido a los empleados de los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango

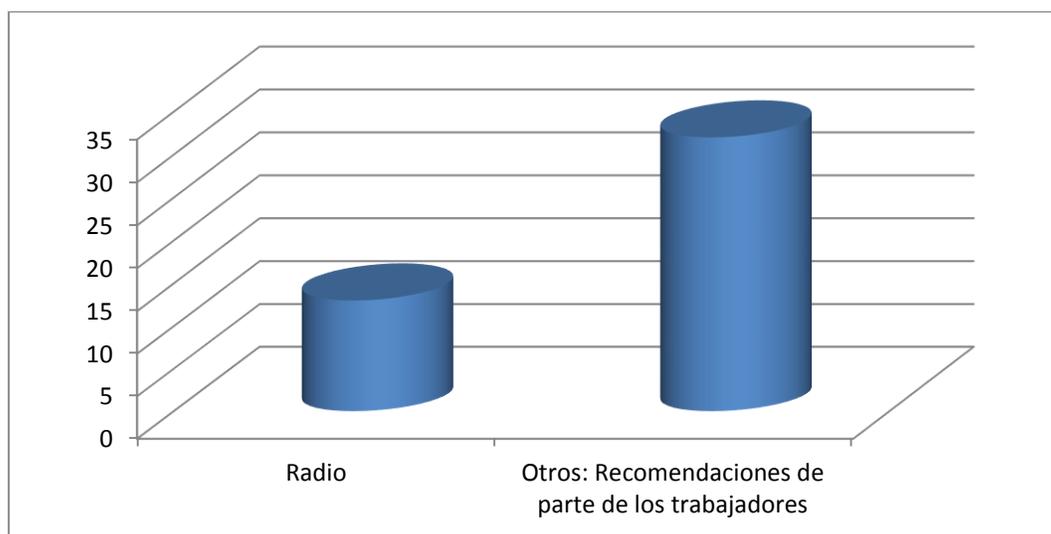
1. ¿Cómo se enteró del puesto de trabajo?

Cuadro No.1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Radio	13	30%
Otros: Recomendaciones de parte de los trabajadores	32	70%
Totales	45	100%

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.1



Fuente: cuadro No.1

Los encuestados mencionan que se enteraron del puesto de trabajo en un 30% por recomendaciones de parte de los trabajadores de las mismas organizaciones, dejando así con un 30% a la radio.

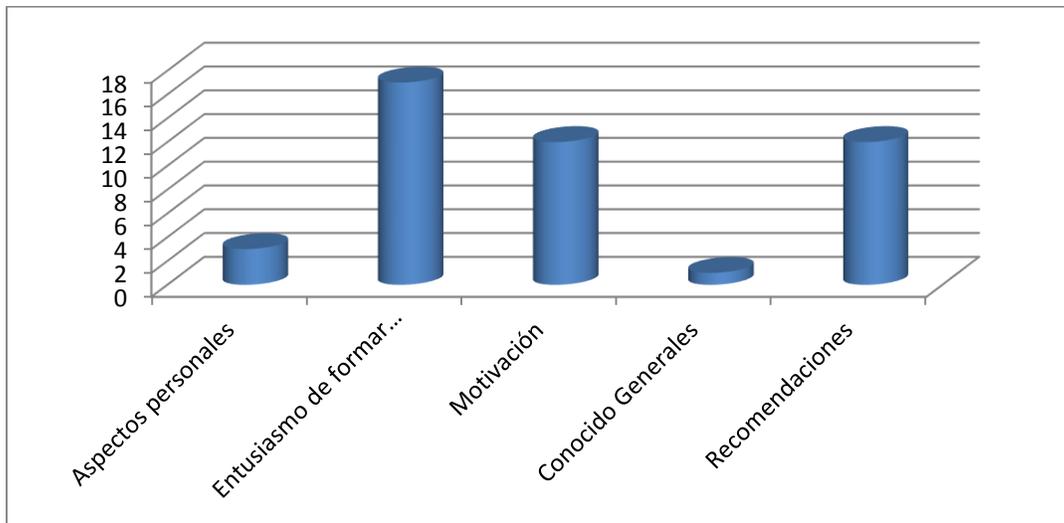
2. ¿Cómo aplicó para ingresar a la organización?

Cuadro No.2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Aspectos personales	3	7
Entusiasmo de formar parte de la organización	17	37
Motivación	12	27
Conocido Generales	1	2
Recomendaciones	12	27
Total	45	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.2



Fuente: Cuadro No.2

El 37% de empleados aplicaron por medios de entusiasmo de formar parte de la organización, el 27% son por recomendaciones al igual que la motivación, que el empleado pose a la hora de ser contratado, y por ultimo con un 7% son aspectos personales como también 1% a través de conocimientos generales.

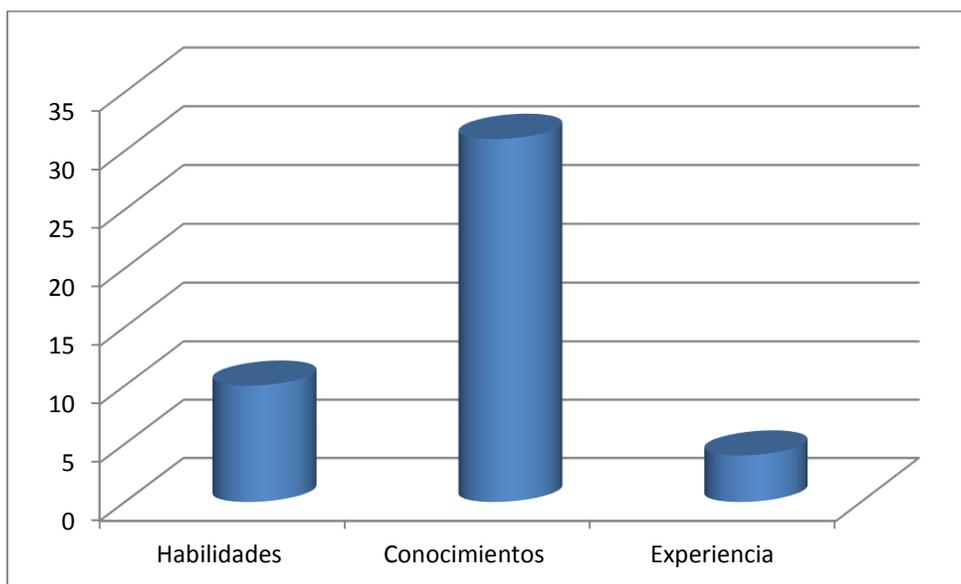
3. ¿Cómo fue reclutado a la empresa?

Cuadro No.3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades	10	22
Conocimientos	31	69
Experiencia	4	9
Total	45	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.3



Fuente: Cuadro No.3

El 69% de ellos fueron reclutados por medio de los conocimientos del puesto de trabajo dejando de esta manera el 22% a las habilidades y destrezas para realizar dicho proceso, y tan solo 9% la experiencia que el empleado posee, para hacer contratado en la organización.

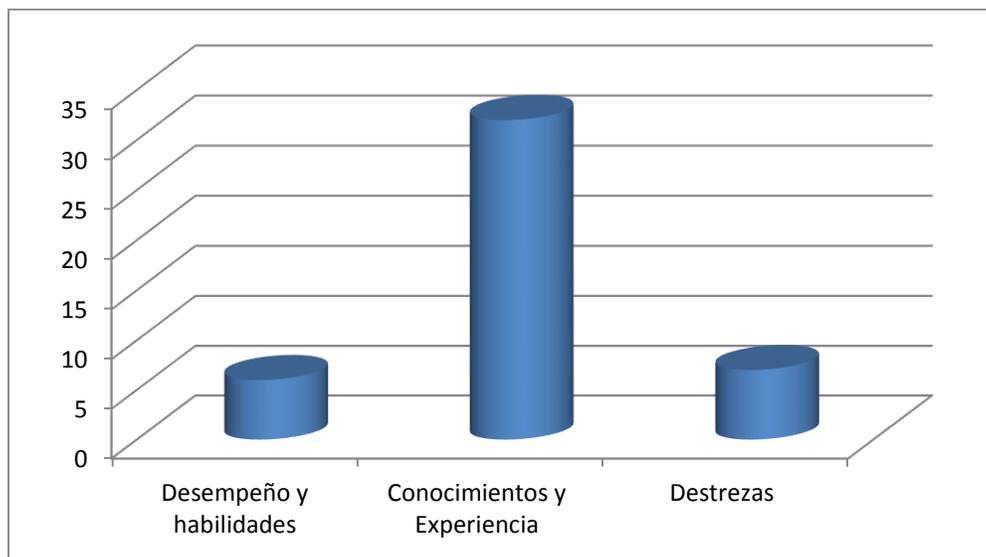
4. ¿Cómo fue seleccionado para el puesto de trabajo?

Cuadro No.4

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Desempeño y habilidades	6	13
Conocimientos y Experiencia	32	71
Destrezas	7	16
Total	45	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.4



Fuente: Cuadro No.4

El proceso de selección que la organización le brinda a los empleados 71% sobre los conocimientos y experiencia, de manera que el empleado pueda realizar un trabajo eficaz sin necesidad de estar capacitando al personal. Por lo tanto 13% desempeño y habilidades, 16% las destrezas para poder seleccionar a su personal.

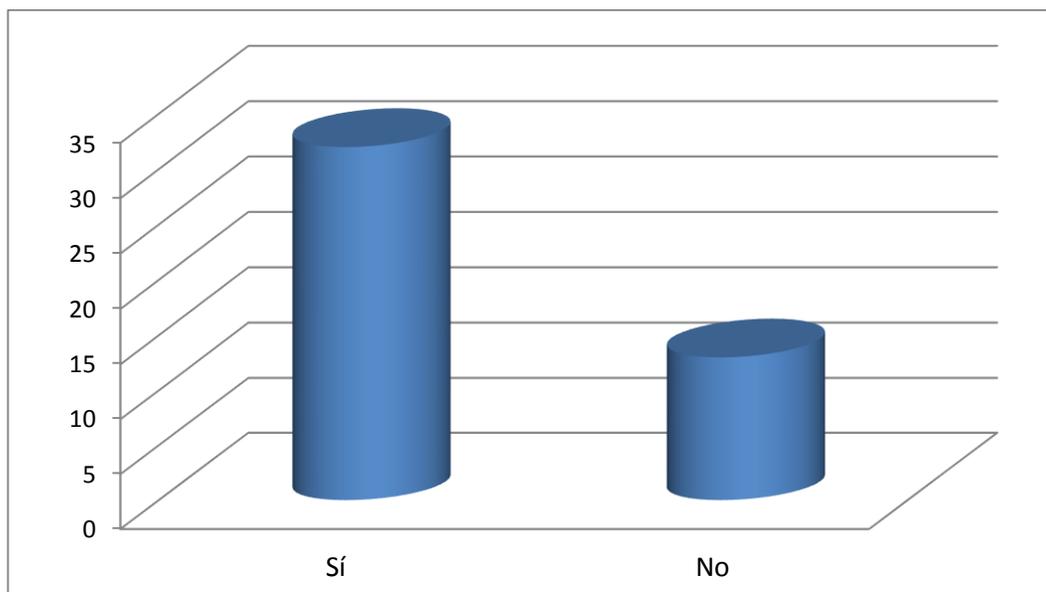
5. ¿Le realizaron algún tipo de entrevista?

Cuadro No.5

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Sí	32	71
No	13	29
Total	45	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.5



Fuente: Cuadro No.5

El 71% de empleados realizaron una entrevista la cual consiste en investigar sobre sus cualidades tanto personales como profesionales, de manera que el gerente y propietario puedan conocer al nuevo aspirante de la organización. El 29% menciona que no realizan este proceso ya que por medio de referencia por parte de su antiguo lugar de trabajo hacia el gerente, evaden este proceso.

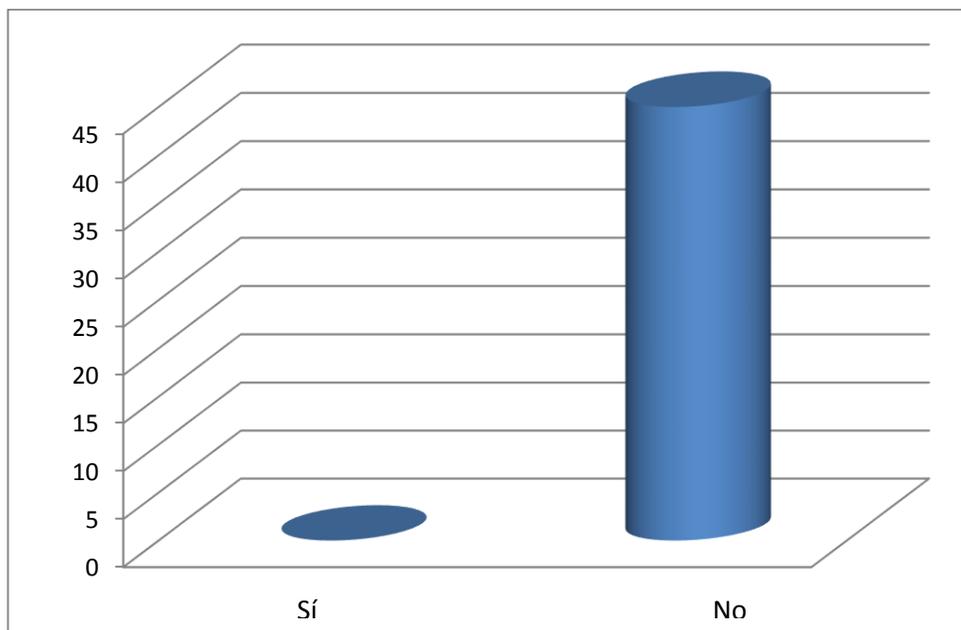
6. ¿Cuándo ingresó a la institución tuvo algún proceso de inducción?

Cuadro No.6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0
No	45	100
Total	45	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.6



Fuente: Cuadro No.6

Según con los datos obtenidos con anterioridad las empresas de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango no le brinda algún proceso de inducción al nuevo personal, ya que por falta de conocimiento los gerentes y propietarios de las empresas evaden este proceso.

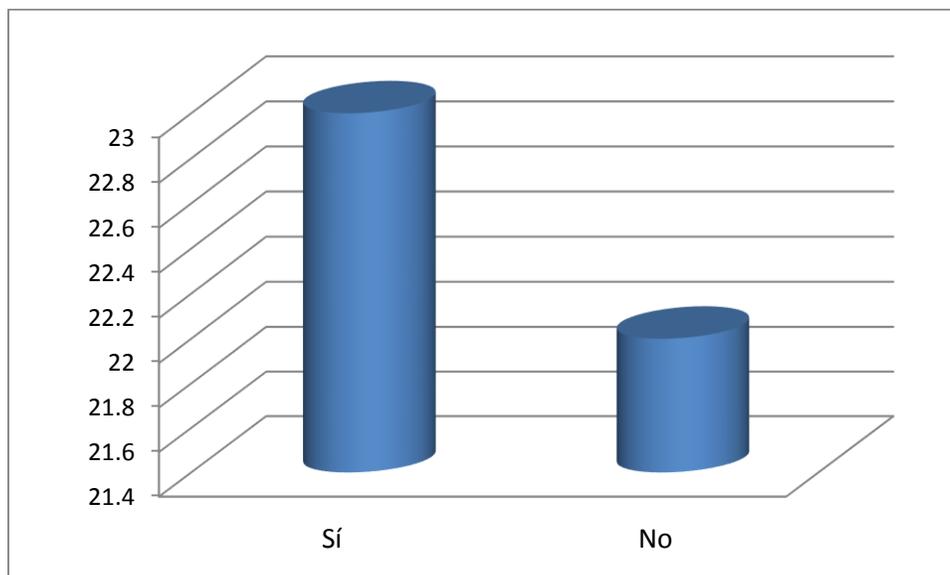
7. ¿La empresa le brinda capacitación?

Cuadro No.7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	23	51
No	22	49
Total	45	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.7



Fuente: Cuadro No.7

El 51% de los talleres de enderezado y pintura cuentan con un proceso de capacitación, con el objetivo de fomentar habilidades y destreza para que los empleados puedan realizar un trabajo de alta calidad en el menor tiempo posible. Y 49% menciona que no realizan este proceso en la organización, ya que por motivos de falta conocimiento no realizan este proceso.

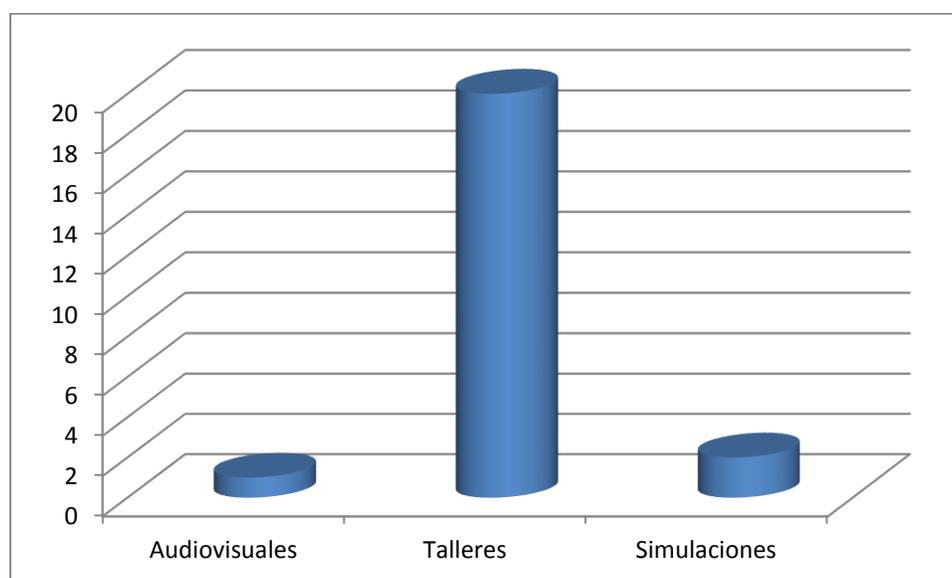
8. ¿Qué técnicas de capacitación aplican en la organización?

Cuadro No.8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Audiovisuales	1	4
Talleres	20	87
Simulaciones	2	9
Total	23	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.8



Fuente: Cuadro No.8

Dentro de las técnicas de capacitación que realizan los empleados de los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango, el 87% son capacitados por medio de talleres y 9% son simulaciones de trabajo, y el 4% es área de audiovisual. Con el objetivo que los empleados posean nuevas habilidades y destrezas, de manera que pueda realizar un trabajo eficiente y eficaz con el menor tiempo posible.

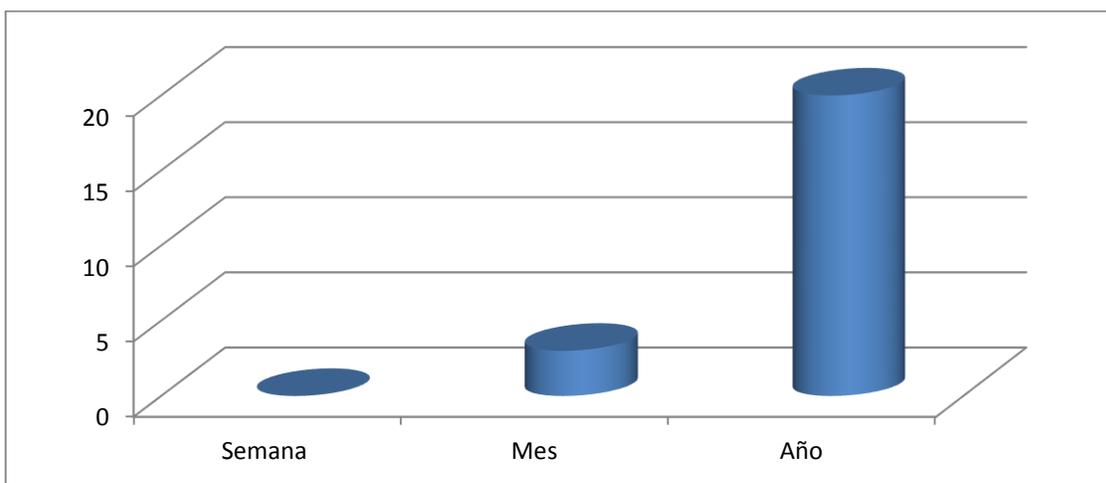
9. ¿Con que frecuencia son capacitados?

Cuadro No.9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Semana	0	0
Mes	3	13
Año	20	87
Totales	23	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.9



Fuente: Cuadro No.9

El 87% de los empleados menciona que son capacitados al año, ya que por falta de tiempo los gerentes realizan una capacitación. El 13% describe que son capacitados cada mes, ya que les permite a los trabajadores adquirir nuevos conocimiento para que puedan realizar de forma eficiente su trabajo, en el menor tiempo posible.

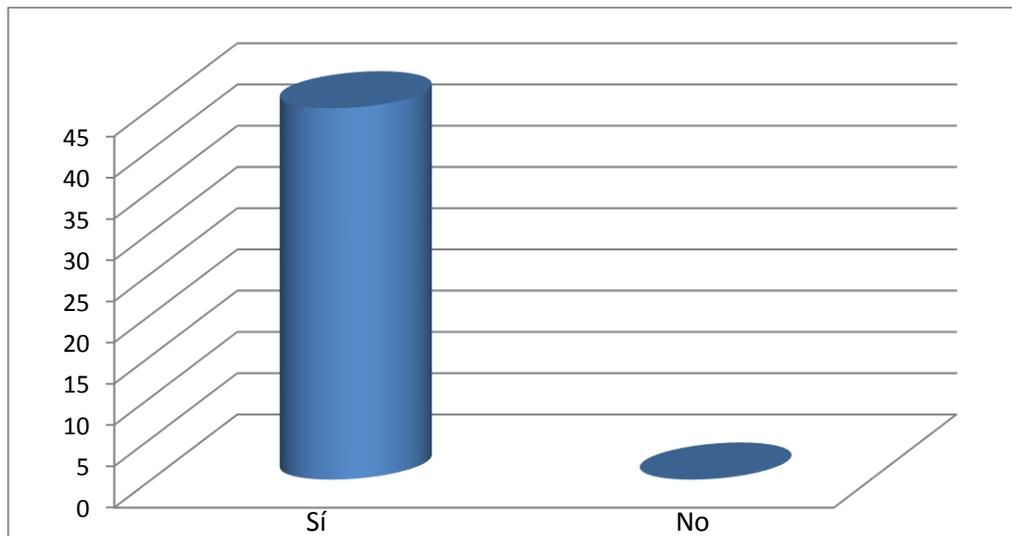
10. ¿Le proporcionaron algún manual de puestos?

Cuadro No.10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	45	100
No	0	0
Totales	45	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica 10



Fuente: Cuadro No.10

Si el 100% de los empleados de los talleres de enderezado y pintura se les otorgo pequeños folletos donde redactan las actividades de su trabajo, y esto fortalece el rendimiento para su trabajo establecido

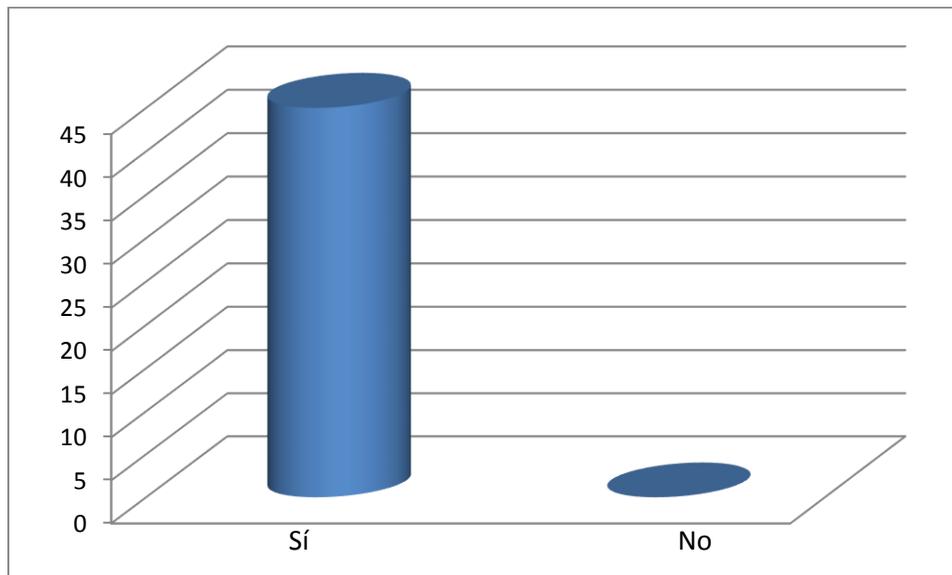
11. ¿Evalúan su desempeño laboral?

Cuadro No.11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	45	100
No	0	0
Totales	45	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.11



Fuente: Grafica No.11

En su totalidad los empleados mencionan que son evaluados por los gerentes y propietarios para que puedan realizar un trabajo eficiente, y de esta forma cumplir con los controles de calidad de modo que el cliente se sienta satisfecho con el trabajo realizado.

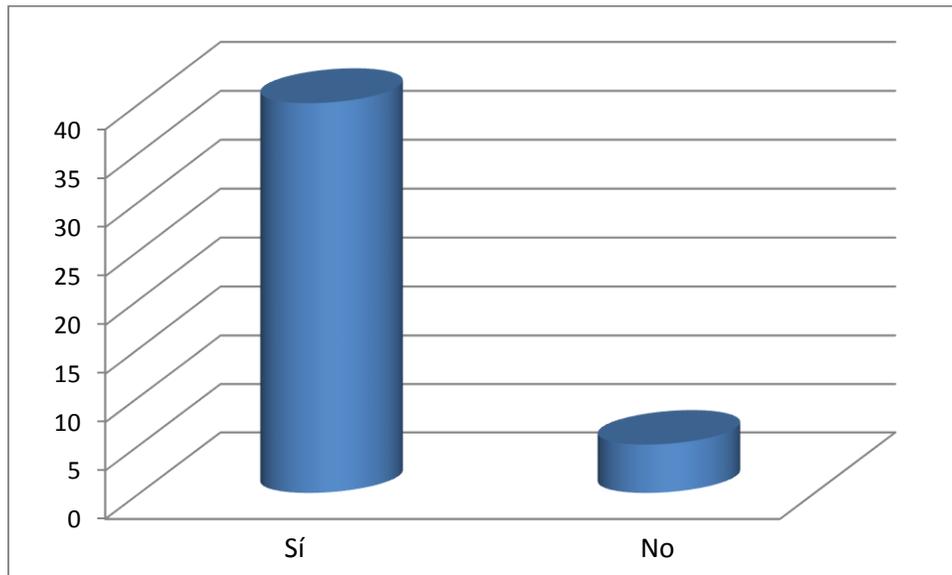
12 ¿Cuentan con un programa de seguridad e higiene?

Cuadro No.12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	89
No	5	11
Totales	45	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.12



Fuente: Gráfica No.12

El 89% de los empleados mencionan que cuentan con un programa de seguridad e higiene, el cual consiste en brindarle toda el materia de seguridad e higiene necesario al empleado, de manera que el trabajador no sufra algún accidente innecesarios, o que pueda adquirir alguna enfermedad a la hora de realizar un trabajo establecido. El 11% de los trabajadores no realizan este proceso, ya que por motivos de falta de conocimiento de parte de los gerentes, evaden este proceso.

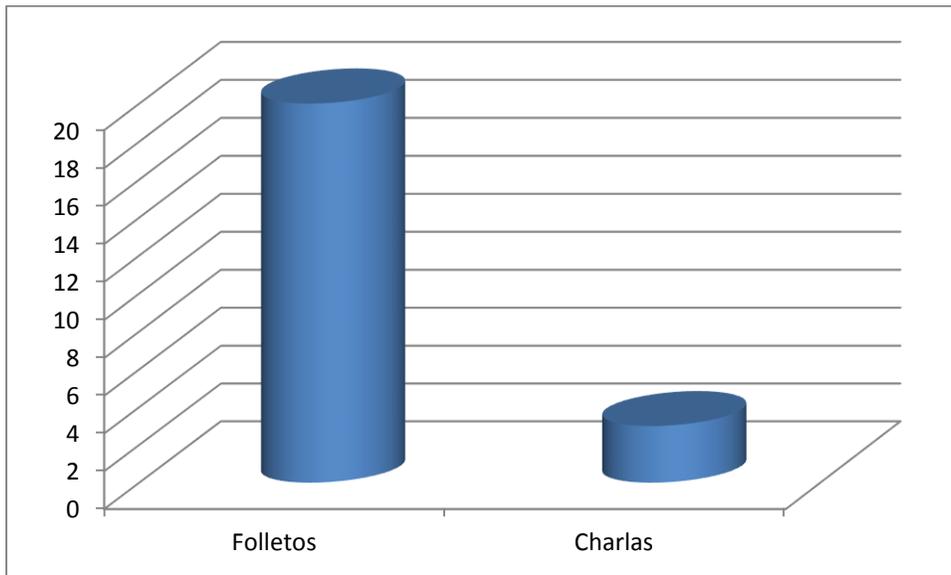
13. ¿Cómo es su plan de seguridad e higiene?

Cuadro No.13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Folletos	20	87
Charlas	3	13
Totales	23	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráficas No.13



Fuente: Gráfica No.13

El plan de seguridad e higiene implementado en los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango es de un 87% folletos, y 13% charlas, con el objetivo que el empleado conozca sobre la seguridad y la prevención personal frente a los riesgos propios de una actividad laboral determinada, como también la higiene y la conservación de la salud para la prevención de enfermedades.

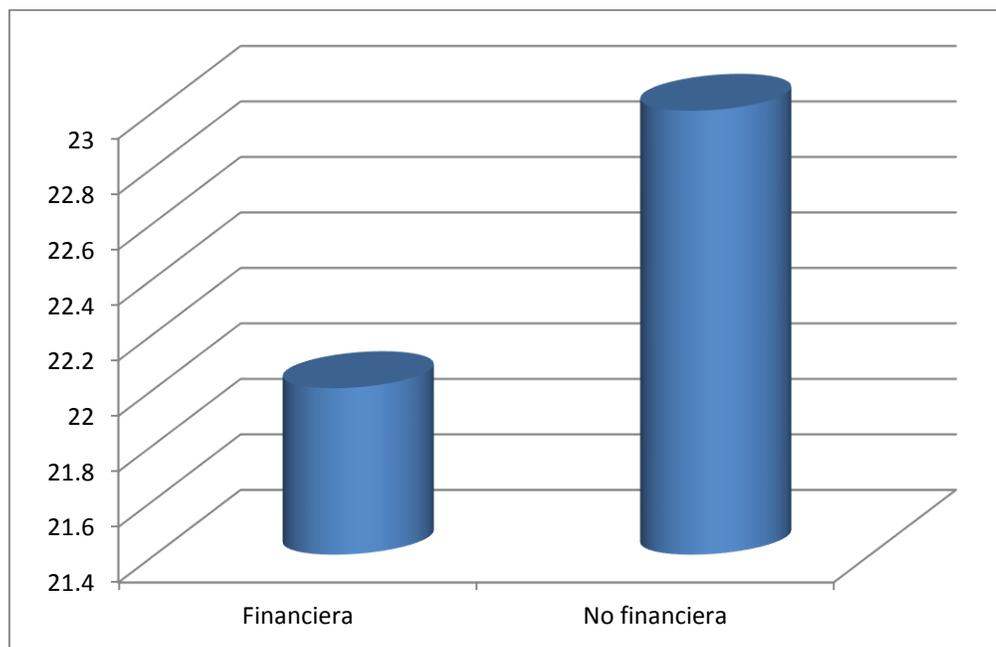
14. ¿De qué manera le compensan a usted su trabajo?

Cuadro No.14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Financiera	22	49
No financiera	23	51
Totales	30	100

Fuente: investigación de campo (septiembre 2013)

Gráfica No.14



Fuente: Cuadro No.14

La compensación que realizan en las empresas de enderezado y pintura consisten en 50% financiero, el cual tiene como objetivo brindarle bonos monetarios a los empleados, de manera que se sientan obligados por brindar un buen desempeño de su trabajo. El 50% restante, menciona que se les brindan palabras de agradecimiento de parte de propietarios, gerentes y clientes por realizar un buen desempeño en su trabajo.

## V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la obtención de los resultados de esta investigación, se tomó como referencia las dos boletas de opinión; que van dirigidos a los propietario, gerentes y trabajadores de los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango, con la finalidad de conocer cada punto de vista, o manera que puedan percibir la situación de la gestión de recursos humanos.

Alonzo (2006) demuestra que el departamento de recursos humanos, dentro de una organización (privada o pública) tiene la responsabilidad de planificar, evaluar y contratar, todos los aspectos relacionados al personal que trabaja en la empresa, su finalidad es que existan las personas indicadas desempeñando las funciones de trabajo requerido en la organización, así como el de dirigir los asuntos de control, capacitación y bienestar de todo el personal, para que de esta manera se puedan alcanzar en el tiempo previsto, todos los objetivo y metas de la organización, son necesarios para su desarrollo y crecimiento en estándares de eficiencia, eficacia y excelencia. Según la investigación de campo, los propietarios, jefes como el personal consideran que es únicamente un factor importante contar con un departamento de recursos humanos, y de este modo olvidan tanto los objetivo de la empresa como también la metas que este departamento cuenta. Por lo tanto los encuestados deberían detener un concepto de lo esencial de que es un departamento de recursos humanos tanto los objetivos y metas, que el personal desempeña a la hora de realizar un trabajo establecido.

Alonzo (2006) menciona que la importancia del departamento de RRHH, está dada por que es quien se encarga del personal de la organización, el reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal pasa por recursos humanos, dependiendo de su eficiencia, la organización va a lograr sus objetivos. Para llevar a cabo su tarea, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz. De acuerdo a las respuestas proporcionadas tanto de propietario, jefes y personal consideran que que es parte importante ya que se le da prioridad al nuevo personal y esto depende de la eficiencia y eficacia con que va a

realizar o desenvolverse en su nuevo puesto de trabajo. Por lo tanto las empresa brindan los conocimientos adecuados para que su personal sepa de la importa que debe tener el departamento de recurso humanos dentro de la empresa.

Mariño y Pérez, (2008) mencionan que la gestión de recursos humanos, el cual se refiere al conjunto de personas disponibles que permite cumplir con sus metas dentro de una organización. Su importancia, desde el punto de vista empresarial, no ha sido la misma a lo largo del tiempo. Así mismo los propietarios, gerentes como el personal de las empresas mencionan que la gestión de recursos humanos, es mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano, por lo cual el objetivo primordial de una gestión son las personas y la relación que llevan a cabo dentro de la organización. De esta forma la importancia de contar con una gestión de recursos humanos, es el personal, ya que sin contar con el personal calificado no podrían realizar un trabajo rentable para las empresas.

Robbins (2009) el proceso de la gerencia de recursos humanos de una organización, consiste en ocho actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener nivel alto de desempeño de los empleados. Las primeras tres actividades aseguran que se identifiquen y contraten empleados competentes: las dos actividades siguientes consisten en proporcionar a los empleados conocimientos y destrezas actualizados; y las tres actividades finales implican garantizar que la organización retenga empleados competentes, que posean un alto nivel de desempeño, el cual puedan conservar: Planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y desempeño de los empleados, compensaciones y prestaciones, plan o counseling de carrera. Según la investigación de campo, los propietarios, gerentes y personal consideran que el proceso de gestión de recursos humanos es una secuencia de procedimiento, el cual llevan al nuevo empleado a alcanzar sus metas establecidas, dentro del proceso que se toman en cuenta están: Planeación, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y desempeño, compensaciones y prestaciones, plan de carrera. De esta forma los gerentes y empleados, determinaron los procesos que se necesitan para realizar una gestión de recursos humanos como el significado y el valor que representa para la empresa.

Alonzo (2006) indica que el objetivo del reclutamiento consiste en surtir a la selección de su materia prima básica, es decir candidatos, pero no solo debe abastecer al proceso de selección en cantidad sino también en calidad. Según la información a la que se tuvo alcance en el trabajo de investigación realizado, tanto el propietario, gerente y personal, de acuerdo a la pregunta 5 y 3, consideran que el reclutamiento, es un procedimiento con el fin de atraer posibles candidatos calificados al puesto de trabajo en la organización, y la forma en que ellos utilizan el reclutamiento es a través de referencia tanto de propietario del mismo sector de talleres de enderezado, como también de anuncios en la radio, o por las habilidades o conocimiento que los empleados poseen de manera que el interesado en ocupar dicho puesto de trabajo pueda acudir a la convocatoria que se realiza para aspirar al puesto establecido. Por lo tanto según lo mencionado el reclutamiento es un proceso que con lleva a atraer personal calificado a la empresa para pueda trabajar de forma eficiente y eficaz en su nuevo puesto de trabajo y así alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Alonzo (2006) explica que el reclutamiento externo en una organización surge una vacante, y no puede cubrirse de manera interna, se recurre entonces al reclutamiento externo, entendiéndose este con la obtención y atracción de recurso humanos que no pertenecen a la organización, mediante técnicas de reclutamiento externo. Estas técnicas son conocidas también con fuentes de reclutamiento, la función principal de las fuentes de reclutamiento es dar a conocer a todos los interesados reales o potenciales que estén disponibles o se encuentren laborando en otras empresas. Existen varias técnicas de reclutamiento, información de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento, contactos con universidades, escuelas, bolsas de trabajo, conferencias y ferias de reclutamiento en universidades, agencias de contratación, anuncios en la radio, prensa o internet. Así mismo, los propietarios, gerente y personal de las empresas utilizan técnicas de reclutamiento externo, las cuales son: agencias de contratación, anuncios, prensa, o por medio de referencia de parte de los clientes o empleados, con el fin de atraer posibles candidatos al pues vacantes de la empresa. De esta manera las empresas realizan diversas técnicas y facilitan el proceso de reclutamiento y selección, para que el nuevo personal pueda empezar a laborar de forma eficaz su trabajo correspondiente en el menor tiempo posible.

Según con la investigación de campo, los gerentes, jefe y empleados de acuerdo a la pregunta 7, los encuestados especifican que dentro de las diferentes pruebas que realizan los gerentes y propietarios para contratar a su personal son: pequeñas simulaciones de trabajo para que el empleado tenga conocimientos y desarrolle nuevas habilidades para poder desempeñar su trabajo establecido. Es aceptable que los encuestados tengan este tipo de contratación ya que les permite observar, analizar, y evaluar al posible candidato para que forme parte dentro de la empresa.

Alonzo (2006) menciona que el proceso de selección, es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables. Según el trabajo de investigación realizado, tanto los propietarios, gerentes como el personal, de acuerdo a la interrogante 8 y 4, realizan un proceso de selección, el cual se lleva a cabo con forme a pequeñas simulaciones de trabajo, donde el futuro aspirante del puesto es evaluado para determinar si cumple con los requisitos establecidos en el puesto vacante dentro de la organización. De manera que la empresa está en lo correcto, ya que la importancia de un proceso de selección la cual consiste en dotar a la organización con personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo necesario para la empresa.

Jiménez (2011) las técnicas que pretenden evaluar las aptitudes y actividades requeridas para desempeñar de forma óptima el trabajo o tratan de predecir el grado de adecuación del candidato al puesto, así como la conducta y comportamiento que este tendrá si se produce su incorporación a la empresa. Dentro de las técnicas para seleccionar están: pruebas de conocimiento del puesto de trabajo, pruebas de muestra de trabajo, pruebas profesionales, pruebas psicométricas entre otras. Según con el trabajo de investigación realizado, tanto propietarios, jefes como personal, de acuerdo a la pregunta 9 y 4, el 70% realizan pruebas de trabajo para seleccionar al nuevo empleado, en la cual determinan tanto el desempeño, habilidades, conocimientos, destrezas y experiencia que se necesita para optar al nuevo puesto de trabajo. Los talleres de enderezado y pintura realizan estas pruebas para

seleccionar a sus nuevos empleados con el menor costo y tiempo posible para que los propietarios y jefes que realizan estas pruebas puedan continuar con sus labores cotidianas.

Alles (2009) demuestra que la inducción es un proceso formal, tendiente 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. La inducción a la organización tiene por objetivo desarrollar una serie de unidades temáticas básicas referidas al negocio, a la cultura y al desarrollo del personal, que todo nuevo empleado debe conocer. Según la información a la que se tuvo alcance en el trabajo de investigación realizado, tanto propietarios, jefes como personal, según las preguntas 10 y 6, los encuestados no cuentan en su totalidad con un plan o proceso de inducción, ya que por tiempo y conocimientos de los propietarios y gerentes pasan por desapercibido este proceso, dejando así al nuevo integrante de la empresa sin conocimiento tanto de sus nuevos compañeros de trabajo como también del establecimiento. De esta manera las empresas deberían de contar con este proceso, ya que es parte fundamental para el nuevo empleado, y sin este proceso el empleado se le dificultaría el acoplamiento tanto a las instalaciones de trabajo, como también la socialización con sus compañeros de trabajo, información vinculada al mercado, competencia, productos o servicios, que la organización realiza.

Siliceo (2006) indica que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. El objetivo de la capacitación de una empresa es que se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Según la información a la que se tuvo alcance en el trabajo de investigación realizado, tanto propietarios, jefes como personal, de acuerdo a la interrogante 11 y 7, el cincuenta por ciento de las empresas realizan el proceso de capacitación, ya que les permite al personal conocer nuevas habilidades y conocimiento conforme a su trabajo y realizarlo en el menor tiempo posible, mientras tanto el otro cincuenta

por ciento de las empresas no realizan este proceso ya que por falta de conocimiento no poseen con dicho proceso. Por lo tanto las empresas de enderezado y pintura deberían de contar con un proceso de capacitación, ya que esto les fortalecería a sus trabajadores, y de esta manera adquirir los conocimientos y habilidades adecuadas, y así realicen de forma eficiente y eficaz su trabajo.

Siliceo (2006) menciona que las técnicas son instrumentos de la capacitación, los cuales pueden ser impartidos a través de relaciones directas o de aprendizaje, audiovisuales, simulaciones de condiciones reales, estudios de casos entre otras. De manera que los propietario, gerentes y empleados, según con la investigación de campo, de acuerdo a la pregunta 12 y 8 los informantes mencionan que el 60% de los gerentes, y 87% de los empleados son capacitados a través de talleres de trabajo. Y dejando con un 40% de parte de los gerentes y un 13% a los empleados, las simulaciones y conferencias, con la finalidad que el empleado pueda adquirir nuevos conocimientos, habilidades, destrezas para que pueda desarrollar de forma eficiente y eficaz su trabajo establecido. Con el trabajo realizado las empresas consideran varias técnicas de capacitación que ellos realizan: Conferencias, talleres y simulaciones de trabajo de manera que con estas técnicas puedan aprender nuevos procesos y captar nuevas habilidades a la hora de realizar un trabajo establecido.

Según con el trabajo realizado, los propietarios, jefes como el personal, de acuerdo a la pregunta 13 y 9, la frecuencia para capacitar a sus empleados es de un año, ya que por falta de tiempo los gerentes no le dan tanta importancia a este proceso, dejando únicamente 4 días del año para realizar una capacitación. Las empresas deberían de brindarle mayor tiempo a este proceso, ya que de esta forma los empleados tendrían mayores conocimientos y habilidades para realizar de manera eficiente su trabajo, en el menor tiempo posible, dejando así al cliente satisfecho con su producto de alta calidad.

Díaz y María (2007) explica que la seguridad del trabajo es un conjunto de procedimiento y recurso técnico aplicados a la eficaz prevención y protección frente a los accidentes, y la higiene del trabajo, es un conjunto de procedimiento y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención frente a las enfermedades del trabajo. Según la información a la que se tuvo alcance en el trabajo de investigación realizado, tanto jefes como el personal, de acuerdo a las interrogantes 14 y 12, las organizaciones cuentan con un programa de

seguridad e higiene, ya que les brindan los implementos necesarios para que el empleado pueda realizar su trabajo correspondiente, dentro de ellas se destacan macarías, lentes para soldar, guantes para toda clase de superficie, etc. También se le brindan días específicos para que el empleado puedan observar y leer sobre los riesgos y consecuencia que pueden ocurrir con forme a su trabajo cotidiano dentro de la organización. Por lo tanto es aceptable que las empresas de enderezado y pintura realicen este proceso, ya que le dan importancia a la seguridad e higiene que el empleado hace a la hora de realizar un trabajo, utilizando el equipo necesario para evitar cualquier riesgo y enfermedad posible.

Dessler (2009) la evaluación del desempeño es un proceso para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busque mejorar e incrementar el desempeño humano en la organización. Una apreciación sistemática para ver como una persona se desempeña en su puesto de trabajo. De esta forma los propietarios, gerentes como empleados de los talleres, según con la pregunta 15 y 11, determinan que la evaluación del desempeño que realizan en la empresa es a través de controles de calidad, los cuales les permite realizar menor número de errores posible, tomando así la satisfacción de parte del gerente como del cliente y realizando un trabajo eficiente y eficaz de parte del empleado. De manera que los propietarios y gerente deberían de tomar en cuenta otros métodos, para que al final posea varias formas de evaluar a su personal y obtenga resultados favorables para la empresa.

De acuerdo al trabajo de campo realizado los propietarios, jefes como personal, en la pregunta 16, mencionaron que la frecuencia con que evalúan el desempeño los gerentes es de una semana, y un mes. La cual consiste en verificar los trabajos establecidos hacia los empleados y de este modo poder evitar el menor número de errores posibles para la realización de trabajos de alta calidad. Las empresas deberían de evaluar por lo menos todos los días el trabajo del empleado, ya que de esta manera si se realizara un trabajo mal elaborado, poder corregirlo y evitar molestias con el cliente.

Alles (2009) demuestra que el manual de puestos contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que

están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización. Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a qué posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo. La información a la que se tuvo acceso en el trabajo de investigación realizado, tanto jefes como el personal, de acuerdo a la pregunta 17 y 10, los encuestados consideran que es importante contar con un manual de puesto, ya que sin este material los nuevos empleados no conocerían la actividad o el proceso para realizar un trabajo. Las empresas realizan de manera favorable este procedimiento, ya que les brindan un material de apoyo para todos sus nuevos trabajadores, y de esta forma les facilita su trabajo correspondiente.

Juárez (2006) indica que la compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus. Según la información a la que se tuvo acceso en el trabajo de investigación realizado, tanto propietarios, jefes como personal, de acuerdo a la pregunta 18 y 14 los informantes mencionan que de un cincuenta por ciento son compensados de forma financiera, ya que son entregados pequeños bonos monetarios a los empleados por realizar un excelente trabajo. Y el otro cincuenta por ciento son compensados de forma no financieros, ya que en algunos casos el gerente le brinda palabras de agradecimiento y felicitaciones hacia los empleados por realizar un trabajo de alta calidad. Las empresas deberían de tomar en cuenta un incentivo salarial a los empleados que se destaquen por el buen desenvolvimiento de sus labores, y de este modo obtener mayor competitividad para que los demás trabajadores puedan contar con estas oportunidades y así obtener un servicios de alta calidad.

Robbins (2009) menciona que el plan de carrera incluye hablar con los empleados acerca de sus actividades y desempeño del puesto actual, de sus intereses y metas personales y de carrera, de sus habilidades personales y de los objetivos de desarrollo de carrera apropiado.

Aunque algunas organizaciones hacen del counseling una parte de su evaluación de desempeño anual, el counseling de carrera por la general es voluntario. Según la información a la que se tuvo alcance en el trabajo de investigación realizado, tanto jefes como el personal, de acuerdo a la interrogante 19 las empresas realizan este proceso en un 70% para desarrollo organizacional, la cual consiste el crecimiento en un puesto específico de trabajo de parte del empleado en la organización. Los gerentes de las empresas consideran que es aceptable este proceso ya que busca el crecimiento y la responsabilidad de sus empleados para que de esta forma la organización siga creciendo de manera favorable, la cual les permitiría a todos sus trabajadores mayor crecimiento tanto de la formal laboral, como también de la manera económica.

## VI. CONCLUSIONES

Se determinó que en el proceso de gestión de recursos humanos en los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltengo, no cuentan con los conocimientos de algunos procesos, dentro de ellos están: el proceso de inducción, la falta de técnicas de reclutamiento, capacitación y de evaluación del desempeño. De esta manera si las empresas no realizan de forma correctamente estos procesos, los trabajadores no podrán realizar de forma eficiente y eficaz su trabajo, obteniendo algunos desacuerdos con sus compañeros de trabajo.

Se identificó que el proceso de planificación de sus recursos humanos, se realiza a través de la prevención de la oferta y la demanda de sus recursos, como los objetivos y políticas, el desenvolvimiento del personal calificado que posee en las empresas, el control de los programas y la evaluación que se necesita para determinar algún problema que pueda existir, de manera que los gerentes realizan días específicos para implementar el proceso de planeación de recursos humano.

Al determinar el proceso de reclutamiento, las empresas se fundamentan en utilizar referencias tanto de los trabajadores, como también de clientes, ya que esto les permite a los gerentes reclutar de manera rápida y seguro al posible candidato, ya que en algunas ocasiones les han traído problemas cierto candidatos. El proceso de selección que la empresas utilizan para su nuevo personal, radica en pequeñas simulaciones de trabajo, donde el gerente pone en marcha un plan, de esta forma el empleado tiene que elaborar cierto trabajos que le son encomendados de parte del propietario y gerente de los talleres, donde estos se encargan de observar, determinar, ayudar, analizar, y evaluar los proceso que realiza el empleado para elaborar un trabajo determinado. Por lo tanto los altos funcionarios de las empresas son los encargados de contratar al nuevo aspirante, y velar si cumple con el objetivo que la empresa necesita. Las técnicas de selección que se realizan son a través de simulaciones de trabajo, ya que esto les permite a los gerentes y propietarios, evaluar tanto el conocimiento, habilidades y destrezas que el empleado tiene a la hora de realizar un trabajo.

Las empresas de enderezado y pintura no cuentan con un plan o proceso de inducción, ya que por falta tiempo y conocimientos de parte de los propietarios y gerentes, pasan por desapercibido este proceso. Dejando así al nuevo integrante de las empresas sin conocimiento de sus obligaciones laborales, como también de sus compañeros de trabajo.

Con base al estudio realizado la mitad de las empresas de enderezado y pintura, realizan un proceso de capacitación, el cual ayuda al personal a conocer nuevas habilidades y conocimientos con forme a su trabajo realizado en el menor tiempo posible. Dentro de las técnicas que se utilizan para capacitar a sus trabajadores están: talleres y simulaciones de trabajo, de manera que por el tipo de empresa los gerentes se les facilita este tipo de capacitación, para que el personal pueda adquirir rápidamente conocimiento de su trabajo. La otra mitad de las empresas no realizan este proceso, ya que por falta de conocimiento y técnicas profesionales de parte de los gerentes, no realizar este proceso.

El proceso de evaluación del desempeño, es ejecutado para observar las acciones que realizan los empleados para elabora un trabajo, de manera que si no cumplen con las expectativas tanto de los propietarios, gerentes o clientes, los empleados realizan nuevamente el trabajo correspondiente. Creando así productos de alta calidad para todos sus clientes.

Las compensaciones que las empresas realizan a su personal, consisten en que el cincuenta por ciento se compensa de forma financiera, ya que se les brinda pequeños bonos monetarios a los empleados por realizar un excelente trabajo. Y el otro cincuenta por ciento son compensados de forma no financieros, ya que en algunos casos el gerente le brinda palabras de agradecimiento y felicitaciones hacia los empleados por realizar un trabajo de alta calidad.

Los gerentes de la empresas de enderezado y pintura realizan un plan de carrera, el cual consiste en que el empleado pasa de ayudante a subjefe de área y luego con el mejoramiento obtenido pasa a ser jefe del departamento, de tal manera que el empleado tenga que empezar con el mismo procedimiento mencionado con anterioridad en los distintos departamento de las empresas, entre ellos están el de enderezado, masillado o

tallado y el de pintura, por ultimo cuando el empleado ya haya pasado por los tres departamentos finaliza como jefe y encargo de área general.

El proceso de seguridad e higiene que las empresas utilizan, es el de brindar trajes especiales para pintar, así como también casco, lentes para cortar metal, casco especiales para soldar metal, guantes de cuero, mascarillas, botas especiales para trabajo, cinturones especiales para hacer fuerza, orejeras, y por ultimo cuentan con un botiquín de primeros auxilios, por si algún trabajador posee alguna cortadura o quemadura, o en algunos caso son trasladados a un centro de salud más cercano de la localidad. La higiene que las empresas realizan, es mantener un edificio o estructura en óptimas condiciones, para que el empleado pueda trabajar de la mejor manera posible, con sanitarios en buen estado tanto para el personal, clientes y altos funcionarios de la empresa, así como un recolector de basura que pasa una vez a la semana. Las técnicas de seguridad e higiene que la empresa utiliza hacia sus empleados están las de brindar días específicos para que puedan observar videos o en ciertas ocasiones se les brinda pequeños folletos donde demuestran los riesgos y consecuencias que pueden ocurrir con forme a su trabajo cotidiano dentro de la organización

## VII. RECOMENDACIONES

Las empresas deberían de contar con todos los procesos y técnicas que se necesitan para realizar de forma eficiente y eficaz una gestión de recursos humanos, entre los procesos están: Planificación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones, seguridad e higiene y por ultimo un desarrollo organizacional. De esta manera es importante tener los conocimientos, lineamientos y técnicas adecuada para poder ejercer una eficaz gestión del recurso humano, y poder alcanzar tanto los objetivos y metas que se han propuesto.

En lo que respecta a la planificación del recurso humano, las empresas deberían de elaborar algún tipo de esquema, para que puedan realizar de manera ordena cada procedimiento, y así llevar un control sobre sus procesos, técnicas, objetivos, y metas a realizar, y de esta formar facilitar el trabajo a los gerentes y propietarios a la hora de ejecutar un proceso.

Dentro del proceso de reclutamiento las empresas necesitan técnicas para reclutar al personal las cuales se mencionan: contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, institutos académicos, centros de vinculación empresa-escuela, ferias de empleo, convenios con otras empresas que actúen en el mismo mercado en términos de cooperación, viajes para reclutamiento de personal en otras localidades. Al contar con el proceso de selección bien aplicado dentro de las empresas, se le debería de brindar mayor seguimiento para que sigan desenvolviéndose correctamente.

Al no contar con un proceso de inducción la empresa de enderezado y pintura, deberían de implementar un plan sobre este proceso, el cual contaría con todos los procedimiento necesarios para una inducción, y de esta forma evitar que el nuevo empleado se sienta desorientado tanto de sus labores de trabajo, como también de sus nuevos compañeros.

Las capacitaciones deben de implementarse en su totalidad a todos los talleres de enderezado y pintura, el cual consisten en una serie de actividades planeadas y basadas en las necesidades reales de la empresa, orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, de esta manera que el empleado desempeñe bien sus funciones dentro de la empresa, y así poderle dar mayor seguimiento a este proceso para que los empleados puedan desarrollar más rápido su trabajo correspondiente.

Es necesario en el proceso de evaluación de desempeño, que los gerentes y propietarios de los talleres de enderezado y pintura, puedan tener otras técnicas para evaluar el desempeño de sus trabajadores dentro de las que se encuentran: las técnicas de rangos simples, estas les permite a los gerentes y propietarios ir asignando mediante una lista ordenada, una calificación a cada uno de los empleados evaluados, y luego efectuar una comparación global con los demás colaboradores para determinar el desempeños que tiene cada uno de ellos. Otra técnica está la de rangos por factores, la cual permite ordenar a cada evaluado en función a distintos factores, y así determinar al mejor calificado de todos los demás.

Las compensaciones a realizar en las empresas de enderezado y pintura, constara de manera financiera la cual está estipulada de la siguiente forma: implementación de un incentivo salarial a cada uno de los empleados, que desarrollen de manera eficiente su trabajo y que se vea reflejado en la evaluación del desempeño. La compensación no financiera se llevara a cabo a través de una invitación algún restaurante de la localidad, premiando al mejor empleado de la empresa por el buen desenvolvimiento de su trabajo realizado.

El proceso de plan de carrera de las empresas es el correcto, solo se le debería de brindar mayor seguimiento a las personas que van creciendo dentro de las empresas, para cuando lleguen a la parte final de este plan, brindarle un reconocimiento por parte de los gerentes y propietarios de las empresas, con la finalidad de reconocer su trabajo.

Al contar con una correcta aplicación del proceso de seguridad e higiene, las empresas deben de tomar en cuenta la innovación que sacan constantemente las empresas que les proporcionan algunos utensilios o equipos de trabajo, para que el empleado pueda ejercer de forma eficiente su trabajo correspondiente.

## VIII. BIBLIOGRAFIA

- Agueda, M. (2010) **Elementos autom3viles fijos y no estructurales** (2ª. Ed.). Espa1a: Copyright.
- Alles, M. (2009). **Construyendo talento**. (1ª. Ed.). Argentina: Editorial Granica.
- Alonzo, C. Rodr3guez M. (2006). **Los objetivos de la administraci3n del recurso humano**. (1ª. Ed). Espa1a: Editorial Limusa, S.A.
- Bernardes, A. (2009). **Un nuevo estilo en las relaciones laborales de la gesti3n del recurso humano**. La revista de empresarios de Espa1a. A1o.08. Vol. 34. Espa1a: Publicaci3n REDT.
- Carlos, D. (2010). **Gesti3n del recurso humanos**. Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>.
- Casta13n, F. (2012). **Accidentes de transporte pesado**, El peri3dico el Quetzalteco. A1o.12 Vol. 74. Guatemala. Quetzaltenango
- Carrasco, B. (2010). **Enfoques a la gesti3n del recurso humano**. Disponible en: <http://www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Intro.htm>
- Carrasco, E. (2010). **Desarrollo de recursos humanos en las empresas de costura**. Manual para la elaboraci3n de tesis. Guatemala
- Chiavenato, I. (2007). **Gesti3n del talento humano**. (3ª. Ed.) Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). **Administraci3n de recursos humanos**. (5ª. Ed.) Colombia: Editorial MC Graw-Hill
- Dessler, G. (2009). **Administraci3n de recursos humanos**. (10ª. Ed.). M3xico: Editorial Pearson.

- Díaz, J. (2007). **Técnicas de prevención y riesgo laboral seguridad e higiene del trabajo**. (9ª. Ed). España: Editorial Tebar.
- Escat, M. (2010). "Gestión de recursos humanos y estrategias". La revista de Recursos humanos. Año 08. Vol.15. México: Monterrey-Prin.
- Escat, M. (2010). **El artículo gestión del recurso humano**. La revista consultoría. Año 06. Vol. 15. España: Publicación Santander.
- Fernández, A. y Campiña, M. (2012). **Empresas y administración**. (2ª. Ed.). España: Editorial Edisc.
- Figuroa, A. (2009). "Administración de recurso humanos". La revista empresarial. Año 09. Vol.64. Buenos Aires: Lazando.
- Jack, G. (2010). **Administración de Recursos humanos**, (Artículo especializado). Universidad de Cádiz. España.
- Jiménez, D. (2011). **Manual del recurso humano**. (2ª Ed). España: Editorial Edisc.
- Juárez, R. (2006). **Criterio de Evaluación del desempeño**. (4ª. Ed.). México: Editex.
- López, F. (2009) **La empresa, aplicada de forma sencilla**. (1ª. Ed.). España: Printed in Spain.
- Mariño, P, y Pérez A. (2008). **Recurso humano**. (1ª. Ed). México: Editorial Editex.
- Montes, A. (2010) **Universidad y cooperación al desarrollo**. (1ra. Ed.). España: Printed in Spain
- Montes, M, y Gonzales, P. (2010). **Selección del personal**. (1ª. Ed.). España: Fundación Confemental.
- Nelson, J. (2010). **Administración de recursos humanos no demuestra que el suministro de personal o la gestión de recursos humanos**. Disponible en: <http://cms.ual.es/UAL/universidad/serviciosgenerales/spersonal/index.htm>

- Pinon, M, y Sánchez M. (2008). **Recursos humanos**. (1ª. Ed.). México: Editorial Editex.
- Porret, M. (2008). **Recursos humanos dirigir y gestionar personas en la organización** (3ª. Ed.) Estados Unidos: Editorial Hesic
- Puchol, L. (2007). **Dirección y gestión de recursos humanos**. (7ª .ed.). España: Editorial Díaz de santo.
- Puchol, L. (2012). **Nuevos casos de dirección y gestión de recursos humanos** (7ª.ed.). España: Editorial Díaz de santo.
- Robins, D. (2009). **Gerencia del recurso humano de una organización**. (3ª. Ed.). México: Editorial Pearson.
- Sacalxot, J. Horacio, S. Montes, F. Sac, L. Mendes, R. Yax, T. (2014). **Las empresas de enderezado y pintura área pesada de la ciudad de Quetzaltenango en el país de Guatemala** (Entrevista)
- Sambrano, C. (2009). **Gestión del recurso humano**. Revista empresarial. Año07. Vol. 77. Chile: Styl
- Santander, M. (2009). **Recursos humanos**. Disponible en: <http://www.elergonomista.com/recursos.htm>
- Sánchez, J. (2010). **Recursos humanos**. Del departamento de organización de empresas, en relaciones laborales. (Artículo especializado). Universidad de Cádiz. España.
- Siliceo, A. (2006). **La capacitación y desarrollo de personal**. (1ª. Ed.) México: Editorial Editex.

## **Anexo: 1 Propuesta.**

“Guía para la gestión del recurso humano en las empresas de enderezado y pintura, de la ciudad de Quetzaltenango”

### Introducción.

La propuesta que a continuación se presenta, es una guía sobre los aspectos importantes que un modelo de gestión de recursos humanos proporcionara a las empresas de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango. En los cuales se llevara a cabo una planificación, técnicas de reclutamiento, plan de inducción, la detección de capacitación de empleados, métodos para evaluar el desempeño de sus empleados, incentivo salarial que será aplicado para algunos empleados.

La presente guía ha sido diseñada específicamente para los propietarios o gerentes generales quienes serán los responsables de esta labor. Se pretende establecer un guía, que permita a las empresas de enderezado y pintura mejorar la deficiencia que se puede observar en cuanto al recurso humano. Para contar con un personal eficiente y eficaz a la hora de realizar un buen desempeño de su trabajo.

### Justificación:

El trabajo de campo realizado demuestra la importancia que tiene el recurso humano dentro de las empresas de enderezado y pintura, pues de acuerdo con las investigaciones realizadas se determinó la falta de conocimiento y habilidades para poder aplicar una buena gestión de recursos humanos. Por lo tanto se considera necesario elaborar una guía de gestión de recursos humanos, para que las personas responsables le den importancia a este proceso, y así poder administrar de forma eficiente su recurso humano, ya que es un factor muy importante para la empresa.

### Objetivo General.

Proporcionar una guía de gestión de recursos humanos a los propietarios y gerentes de los talleres de enderezado y pintura, para darles a conocer cómo implementar una correcta gestión de recursos humanos.

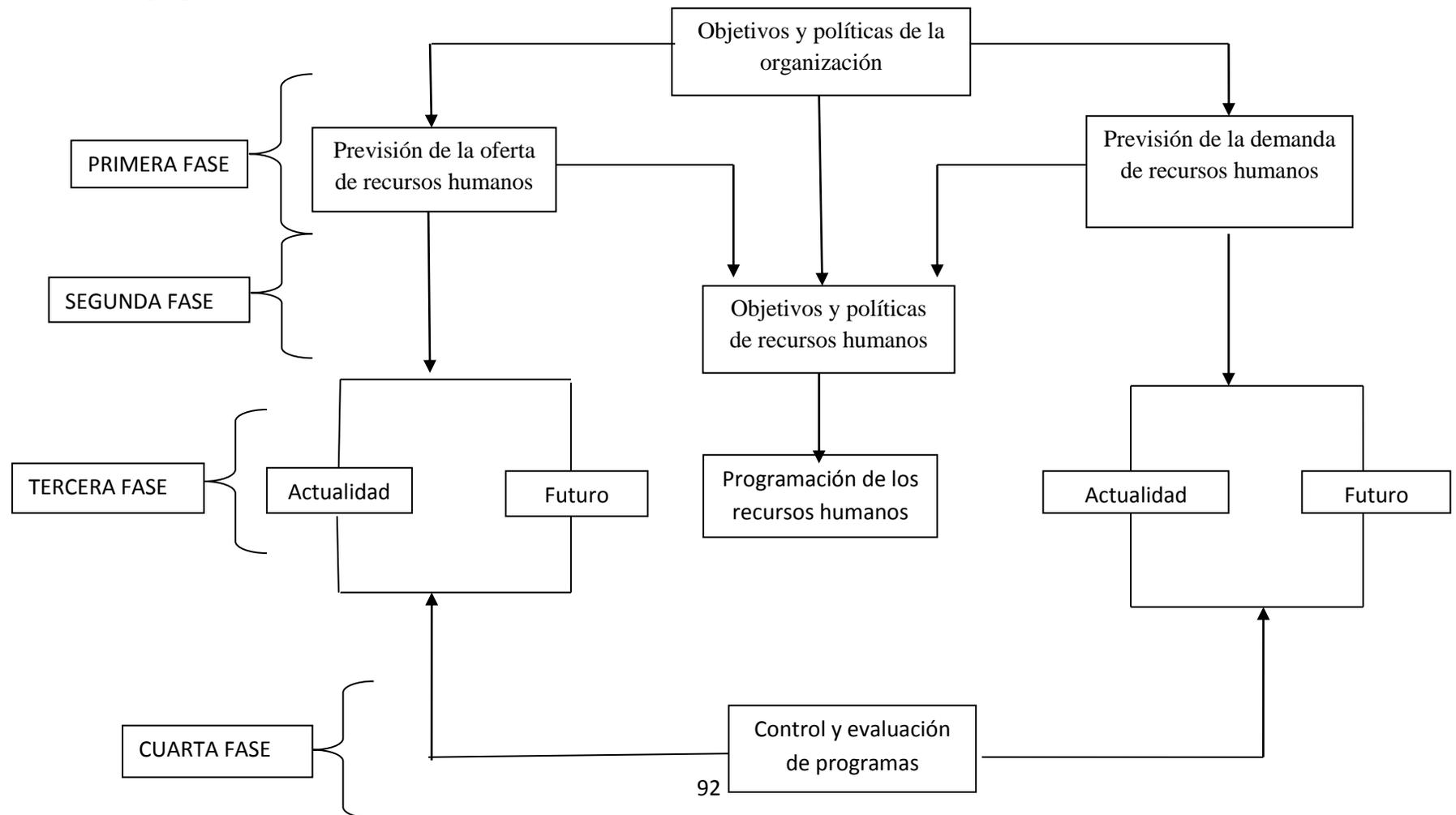
Objetivos específicos:

- Plantear nuevas técnicas de reclutamiento.
- Elaborar un programa de inducción.
- Detectar la necesidad de capacitación.
- Brindar nuevos métodos para evaluar el desempeño.
- Establecer incentivos salariales.

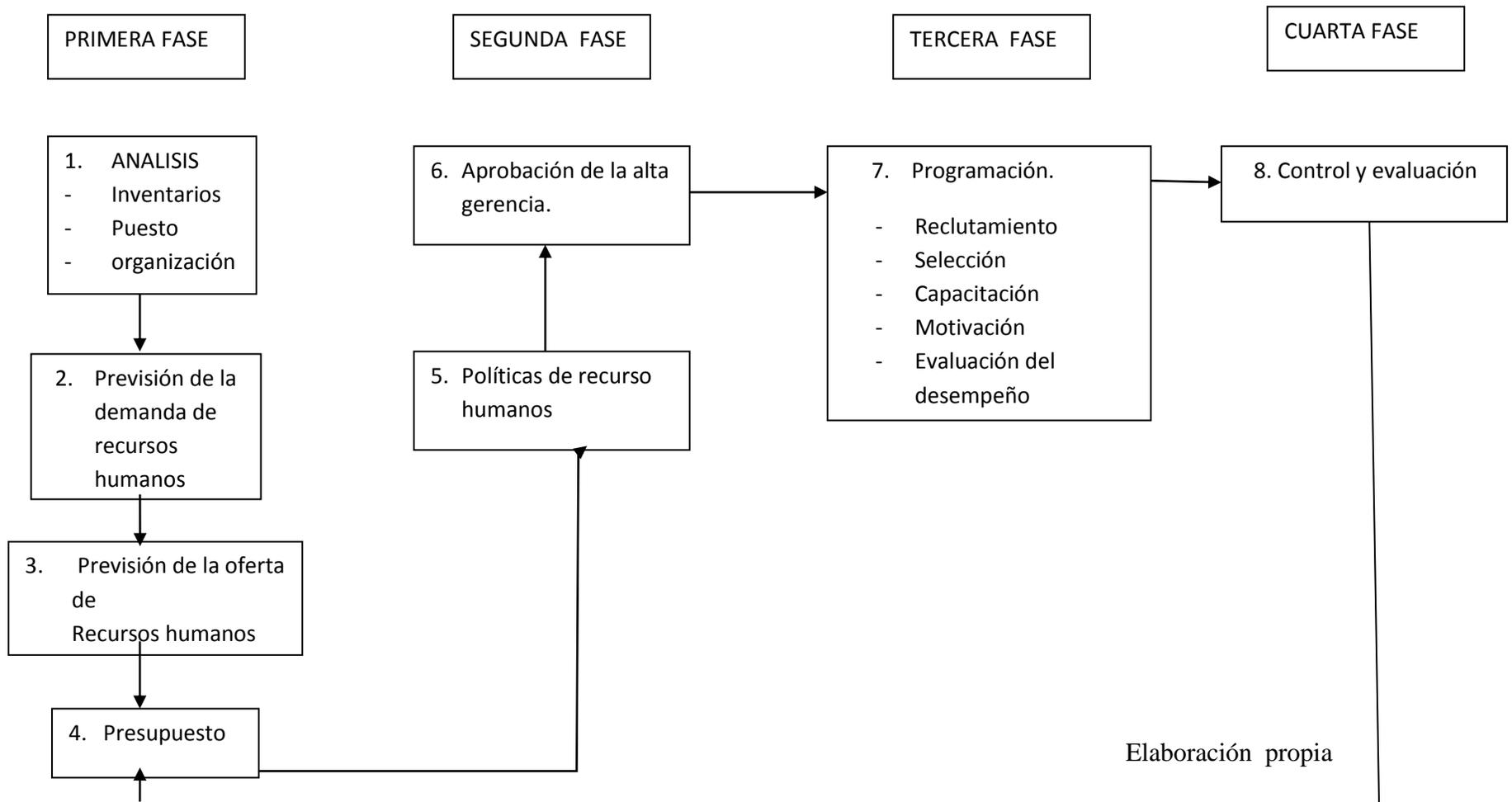
## PROCESO DE PLANIFICACION EN LOS TALLERES DE ENDEREZADO Y PINTURA

Para la aplicación de la planificación de los recursos humanos de los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango se sugiere tomar como guía el siguiente modelo:

Elaboración propia:



### 1.1 Pasos para desarrollo de las fases del proceso de planificación del recurso humano.



En la figura anterior, se muestra las relaciones que existen entre estas fases, así como los objetivos de la organización y componentes del entorno.

## 2. Reclutamiento.

Es un conjunto de procedimientos que permite a los talleres de enderezado y pintura atraer a un número adecuado de posibles candidatos a optar por la plaza vacante.

2.1 Técnicas de reclutamiento. Dentro de las técnicas que las empresas necesitan para reclutar a su personal están: Contactos con las universidades, institutos académicos, ferias de empleo, convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado y se realizaran en términos de cooperación, viajes para reclutamiento a otras localidades, medios de comunicación, y convenios con el instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP).

### 2.1.1 Contactos con las universidades.

Esta técnica de reclutamiento se utiliza para adquirir personal calificado, ya que serviría para un alto puesto administrativo dentro de la empresa. Como también se busca estos contactos para atraer a diseñadores gráfico, los cuales le permitirían a la empresa crear nuevos estilos y diseños. De igual manera se necesitan ingenieros electrónicos, para verificar el sistema que poseen tanto los buses o grúas a las cuales se les está realizando el trabajo.

La ejecución de este plan se llevara a cabo a través del gerente general de los talleres de enderezado y pintura, el cual deberá llegar con el coordinador de las universidades a manifestarle la necesidad de personal que se requiere para su empresa, de manera que le pedirá permiso para que el gerente pueda llegar a las aulas de los estudiantes de ingeniería electrónica, diseñadores gráficos, administradores e auditores, con el objetivo de reclutar a futuros aspirantes para el puesto de trabajo vacante. Otro método a implementar sería el de proporcionar volantes al coordinador de cada carrera para que se puedan poner en cada pizarra de cada aula de la universidad, de este motivo los estudiantes que estén interesados en los puesto de trabajo puedan acudir a la empresa.

### 2.1.2 Institutos académicos.

La técnica a implementar dentro de los institutos o colegios privados, será operada por el gerente general, ya que brindaran información sobre los puestos de trabajo que las

organizaciones necesitan a los estudiantes por graduarse, y así poder optar a un puesto de trabajo. Los institutos o colegios para visitar serán: los colegios privados o institutos públicos que brinden tanto las carreras de enderezado y pintura, diseño gráfico, perito en construcción, perito en contabilidad y administración.

#### 2.1.3 Los convenios con otras empresas.

Se llevara a cabo a través de la alianza o convenio de las mismas organizaciones, con el objetivo de ayudar tanto a las empresas como a los empleados para que puedan tener un trabajo con un sueldo seguro. Dentro del plan a realizarse se llevara a cabo por la comunicación de los gerentes generales de los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango, quienes brindaran ayuda de personal a los talleres que lo necesiten y de este modo poder abarcar las demandas de sus servicios, de modo que si la empresa no requiere de su personal o si está dispuesta a no ayudar se tomara en cuenta a otras organizaciones.

#### 2.1.4 Viajes de reclutamiento de personal.

Esta técnica de reclutamiento es ejecutado por los gerentes y propietarios de los talleres de enderezado y pintura, y ayudados por un informante en el departamento de Sacatepéquez y Retalhuleu, quien serán el encargado de proporcionar y buscar en la localidades mencionadas a los nuevos trabajadores para las empresas.

#### 2.1.5 Medio de comunicación.

Periódicos: Este método consistirá en ir a los periódicos locales de la ciudad de Quetzaltenango, y redactar un anuncio publicitario, de manera que las empresas puedan tener a futuros aspirantes al puesto de trabajo solicitado.

Pasos para redactar el anuncio de trabajo en un periódico, volantes, tomamos en cuenta los siguientes pasos:

- Capta la atención del lector con un buen título. Por ejemplo "SE NECESITA ENDEREZADOR EXPERIMENTADO"

- Enumerar las habilidades y experiencia necesaria para realizar el trabajo." Debe detener un año de experiencia, con conocimientos y habilidades de enderezado en superficies blandas y duras, etc.
- Enumere la educación necesaria para aplicar con éxito: "Se requiere un nivel académico por los menos 3 básico, o un diplomado en el Intecap sobre enderezador.
- Detallar las ventajas o beneficios que ofrece para atraer a candidatos calificados como por ejemplo: salario competitivo quincenal, todas las presentaciones que la ley imparte, vacaciones, estabilidad laboral, ambiente agradable de trabajo.
- Indica tu ubicación y las instrucciones para aplicar. "Estamos localizados en las 4ª calle 687-600 de la zona 12 de Quetzaltenango, teléfonos 7777777 o 577777 o envíanos tus hoja de vida a las siguiente dirección de correo electrónico TalleresOnofre@yahoo.com.

Modelo de un anuncio de reclutamiento:

Empresa de enderezado y pintura "Onofre" necesitara contratar.	
<b>ENDEREZADOR EXPERIMENTADO</b>	
<p>Requisitos :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Edad comprendida entre 18 a 40 años.</li> <li>Género, ambos sexos.</li> <li>Experiencia 1 año en el cargo.</li> <li>Excelente presentación.</li> </ul>	
<p>Ofrecemos :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Salario competitivo.</li> <li>Prestaciones de ley.</li> <li>Estabilidad laboral.</li> <li>Ambiente agradable de trabajo.</li> </ul>	
Las personas interesadas y que cumplan con los requisitos, favor de presentarse a las oficinas de la empresa: 687v 8-6000 zona 12 o a los teléfonos 7777777 o a nuestro correo electrónico TALLERESONOFRE@GMAIL.COM	

### 2.1.6 Alianza con el instituto técnico de capacidad y productividad (INTECAP)

Realizar una alianza con el instituto técnico de capacidad y productividad para proporcionar a los mejores estudiantes y a los más capacitados para que los talleres puedan obtener dentro de la organización al personal más calificado posible.

Dentro del personal que la empresa necesitaría para reclutar a su personal mencionamos las siguientes:

- Personas que tengan los conocimientos de enderezado en superficies metálicas.
- Personas con experiencia y conocimiento en aplicado de macillado y tallado en cualquier tipo de superficie.
- Personas con conocimientos en pintura, como preparación de los componentes que posee para una preparación adecuada, experiencia para poder aplicar adecuadamente.
- Personas con conocimientos en electrónica y electricidad.
- Personas que posean nuevas y mejores técnicas sobre el diseño computarizados para poder aplicar en cualquier superficie.
- Por lo tanto el gerente general de las empresas de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango tiene que velar para que estas técnicas de reclutamiento se cumplan y así poder obtener la cantidad necesaria de candidatos posibles para que las empresas puedan seleccionar a varios empleados eficientes y eficaces.

### 3. Programa de inducción del recurso humano.

La inducción es uno de los procesos del recurso humano, ya que le permite proporcionar a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, como también poder le permite sociabilizarse de mejor manera con su nuevo entorno.

A todo personal nuevo se debe capacitar para desempeñar su puesto, dentro de la capacitación se le brindará apoyo teórico y práctico, el primero trata de dar toda la información necesaria del puesto de trabajo, por ejemplo: funciones, procedimientos, responsabilidades, obligaciones, etc. el segundo es necesario cuando el cargo requiere el

uso de maquinaria y equipo, en éste el empleado recibe instrucciones y prácticas para el manejo de los mismos. También se pueden utilizar este procesos para desarrollar información general de los talleres, por ejemplo dar una reseña histórica de la empresa, así como también una pequeña introducción sobre los proceso que se realiza la empresa para despertar el interés de lectura de los mismos de parte del nuevo empleado, con el fin de familiarizarlo con su puesto de trabajo en la empresa.

### 3.1 Proceso de inducción de personal en las empresas de enderezado y pintura.

La capacitación en el proceso de inducción será brinda por el propietario o gerente general de los talleres de enderezado y pintura, ya que ellos posee todos los conocimiento, proceso y procedimientos necesario desde el surgimiento hasta la actualidad de su empresa, esta capacitación se llevara a cabo en la instalaciones de las empresas. Los pasos para capacitar a los nuevos empleados son:

Objetivos Particulares	Actividades	Técnicas didácticas	Material didáctico	Tiempo	
Encuentro: Presentación a los colaboradores temas y objetivos del curso de los talleres.	Inauguración y presentación de la capacitación. EL INSTRUCTOR: Presentación de los integrantes del grupo. Expondrá el objetivo de la guía. Acordar las reglas dela guía de los taller Ajustar expectativas y ajuste de la guía Aplicación del examen diagnóstico.	Presentación gestual. Expositiva.  Dialogo y discusión.  Dialogo discusión y lluvia de ideas	Videos "Relajantes, escucha y admira".	20 min.  10 min.  10 min.  10 min.  10 min.	1 HRS
Tema 1 "Los talleres". Los nuevos	EL INSTRUCTOR: Antes de entrar al primer tema	Perdidos en		15 min.	

<p>empleados conocerán claramente el entorno de la empresa, logrando así identificarse con esta a través de sus lineamientos.</p>	<p>realizaremos una técnica para determinar cuánto saben sobre la empresa los nuevos empleados.</p> <p>Expondrá y explicara los siguientes subtemas:</p> <p>Historia de la empresa</p> <p>Misión, visión, y objetivos.</p> <p>Filosofía de la empresa</p> <p>Igualdad de oportunidades de empleo.</p> <p>Estructura operativa (organigrama)</p> <p>Al finalizar realizara otra técnica para retroalimentación.</p> <p>EMPLEADOS:</p> <p>Realizaran un ejercicio y una evaluación.</p>	<p>la luna.</p> <p>Exposición</p>	<p>Diapositivas en Power Point y videos sobre la historia de los talleres.</p>	<p>20 min.</p> <p>15 min.</p> <p>10 min.</p> <p>10 min.</p> <p>15 min.</p> <p>25 a 30 min.</p>	<p>1.33 HRS.</p>
<p>Tema 2 "Ambiente laboral"</p> <p>Los participantes identificarán las reglas y conductas apropiadas</p>	<p>EL INSTRUCTOR:</p> <p>Antes de entrar en el tema el instructor realizará una pequeña dinámica.</p> <p>Explicará y expondrá los siguientes temas :</p> <p>Reglamento interno (aspectos conductuales).</p> <p>Coffee break</p> <p>Reglamento interno</p>	<p>Semáforo</p>	<p>Diapositivas en Power Point</p>	<p>20 min.</p> <p>1.30 min.</p> <p>15 min.</p>	

	<p>Presentación a compañeros Retroalimentación.</p> <p>EMPLEADOS: Realizar un ejercicio 2 "Intercambio de ideas para estimular la participación"  Evaluación 2 sobre el ambiente laboral.</p>	<p>Lluvia de ideas.</p>	<p>Pizarrón y marcadores.</p>	<p>1.35 min 20 min. 15 min.  30 min.  30min.</p>	<p>4.91 HRS</p>
<p>Tema 3 "Seguridad e Higiene". En este capítulo se darán los riesgos posibles que el nuevo empleado puede tener y así evitar un bajo índice de accidentes.</p>	<p>INSTRUCTOR: Antes de empezar se realizara una dinámica sobre el tema 3  Exposición del tema Seguridad e higiene de riesgos, sobre herramientas eléctricas o manuales.  Coffee break  Seguridad e higiene, lesiones o enfermedades que puede causar el trabajo en los talleres por no usar el equipo correspondiente.</p> <p>EMPLEADOS. Ejercicio 3 y evaluación sobre</p>	<p>La Seguridad</p> <p>Exposición</p> <p>Exposición</p>	<p>Diapositivas en Power Point</p> <p>Diapositivas en Power Point</p>	<p>20 min.  1.15 min. 15 min.  1.20 min.  25 min.</p>	<p>3 HRS</p>

	el tema 3				
Tema 4: "Descripción del puesto "	<p><b>INSTRUCTOR:</b></p> <p>Antes de empezar con los sub temas se realizara la dinámica correspondiente sobre el tema general.</p> <p>Exposición de los sub temas:</p> <p>Introducción</p> <p>Organigrama</p> <p>Descripción de los puestos del gerentes general, sub gerente, y de los departamentos de producción de los talleres.</p> <p>Conocer la maquinaria</p> <p>Practica con la maquinaria</p> <p>Cefeé Break</p> <p>Descripción de cada uno de los procesos a realizar en el departamento de producción.</p> <p>Colaboradores:</p> <p>Ejercicio y evaluación del tema 4.</p>	<p>Mi puesto</p> <p>Expositiva</p>	<p>Diapositivas en Power Point</p>	<p>20 min.</p> <p>10 min.</p> <p>15 min.</p> <p>25 min.</p> <p>10 min.</p> <p>15 min.</p> <p>1.30 min.</p> <p>60 min.</p>	<p>4.16</p> <p>HRS</p>
<p><b>Cierre:</b></p> <p>Llevar a cabo el cierre del proceso a implementar.</p>	<p><b>INSTRUCTOR:</b></p> <p>Presenta una síntesis de los temas vistos durante la el proceso de inducción a implementar</p> <p><b>EMPLEADOS:</b></p> <p>Elaborar un resumen general de las capacitación</p>	<p>Exposición</p>	<p>Pizarrón y marcadores</p>	<p>30 min.</p>	<p>1</p> <p>HRS</p>

	Firma del documento compromiso de los empleados			15 min.	
	INSTRUCTOR Y EMPLEADO. Evaluar el cumplimiento de las reglas de operación y participación en el desarrollo de la capacitación.			15 min.	

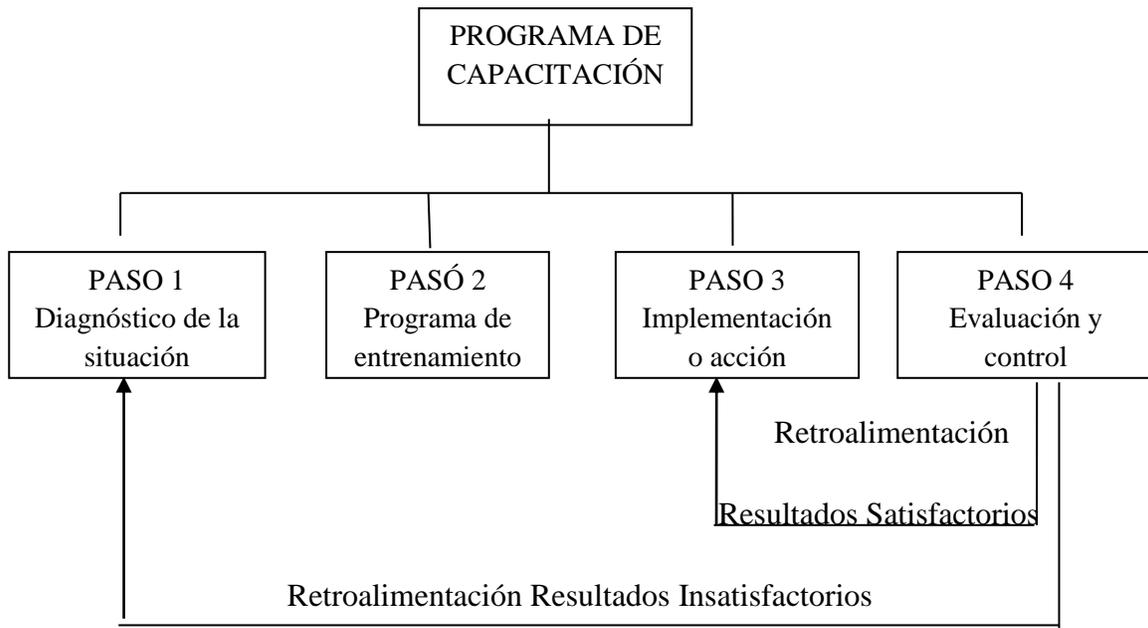
### 3.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN.

		2 DIAS															
		LUNES							MARTES								
		8:00 – 11:30	14:00 – 18:30					8:00 11:00	13:00 -18:00								
ACTIVIDAD		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Encuentro		■															
TEMA 1. "Los talleres"			■	■													
TEMA 2. "Ambiente laboral"				■	■	■	■	■									
TEMA 3. Seguridad e Higiene.									■	■	■						
TEMA 4. Descripción del puesto.												■	■	■	■	■	
CIERRE																■	
																	TOTAL HRS:15:30

#### 4. CAPACITACIÓN.

Capacitación significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Por lo tanto las empresas de enderezado y pintura deberán de contar en su totalidad con un proceso de capacitación ya que esto le generaría mayor rapidez en el desarrollo de su trabajo.

##### 4.1 Plan para la capacitación de empleados en los talleres de enderezado y pintura:



Fuente: Chiavenato (2010)

Paso: 1 DETECCION DE CAPACITACIÓN

FORMATO PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS DE ENDEREZADO Y PINTURA, DE LA CIUDAD DE QUETEZALTENANGO.

APELLIDOS:

NOMBRE

---

Nombre de la empresa:

Fecha de respuesta a la encuesta.

---

1. Experiencia de trabajo:

1.1 Antigüedad en la empresa: Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_

1.2 Mencione los puestos de trabajo que ha ocupado hasta la actualidad en la institución y los años calendario de servicio en cada uno de ellos (agregue los puestos necesarios)

Puestos 1: \_\_\_\_\_ Años: \_\_\_\_\_

Puestos 2: \_\_\_\_\_ Años: \_\_\_\_\_

Puestos 3: \_\_\_\_\_ Años: \_\_\_\_\_

1.3 ¿Conoce el perfil y descripción de su puesto laboral? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

1.4 Mencione, a su juicio, cuales son las 3 responsabilidades o actitudes más importantes de su puesto:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

1.5 ¿Considera que tiene los conocimientos, habilidades y aptitudes para cumplir adecuadamente con las responsabilidades de su puesto actual?

Si, totalmente\_\_\_\_\_ A medida\_\_\_\_\_ No los tengo\_\_\_\_\_

1.6 ¿Qué es lo que más le gusta de su puesto?

Porque\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.7 ¿Qué es lo que menos le gusta de su puesto?

Porque.\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 2. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

2.1 ¿Qué conocimiento generales necesitaría para su buen desempeño laboral?

(Marque con una X todos los que Ud. Crea pertinentes)

( ) Relaciones humanas en el trabajo

( ) Seguridad e Higiene

( ) Conocimientos Técnicos

( ) Calidad en el servicio

2.2 ¿Qué conocimientos y habilidades específicas de su puesto necesita desarrollar?

Especifique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Capacitación:

3.1 ¿Ha recibido cursos de capacitación? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.2 ¿Considera adecuada la capacitación que ha recibido? Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué?

---

---

3.3 ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desearía usted mismo?

¿Porqué?

---

---

---

3.4 ¿Cómo determina Ud. Que cursos de capacitación necesita seguir? (Marca con X)

Opto por el que yo creo requerir para lograr un mejor desempeño ( )

De acuerdo a mi experiencia, me guio por la oferta de año anterior ( )

En base al perfil de mi puesto de trabajo y el desarrollo de mis competencias ( )

Me inclino por el que me ayuda a alcanzar objetivos individuales y de la unidad ( )

Otra \_\_\_\_\_

3.5 ¿Qué técnicas de capacitación prefiere? (Marque con X una sola opción)

Interna con instructor externo ( )

Interna con instructor interno (de la misma institución) ( )

Externa en forma física ( )

Externa a través de capacitación a distancia (vía internet) ( )

3.6 ¿Qué tipo de competencias necesita desarrollar? (Marque con X una sola opción)

Técnicas ( )

Habilidades ( )

Nivel académico ( )

Otra \_\_\_\_\_

3.7 Señale en relación a su puesto de trabajo ¿en qué área debería capacitarse?

---

---

---

Gracias por tu participación en la detección de necesidad de capacitación.

Paso: 2 DISEÑO DE INSTRUMENTO PARA TOMA DE DECISIONES

Los pasos para tabular los resultados y tomar la decisión son los siguientes:

- Ordenar por número los cuestionarios.
- Copiar las preguntas en un trazo de papel (o crear una base de datos con formularios en Microsoft Word o Excel, si la puedes manejar)
- Contar en grupos pequeños de 20 unidades todas las respuestas importantes.
- Cuando tengas todos los resultados correspondientes súmalos todos.
- Los gerentes deben de llenar el modelo 1 y 2 para tomar la decisión en que se debe de capacitar al personal

Modelo para los gerentes.

MODELO 1

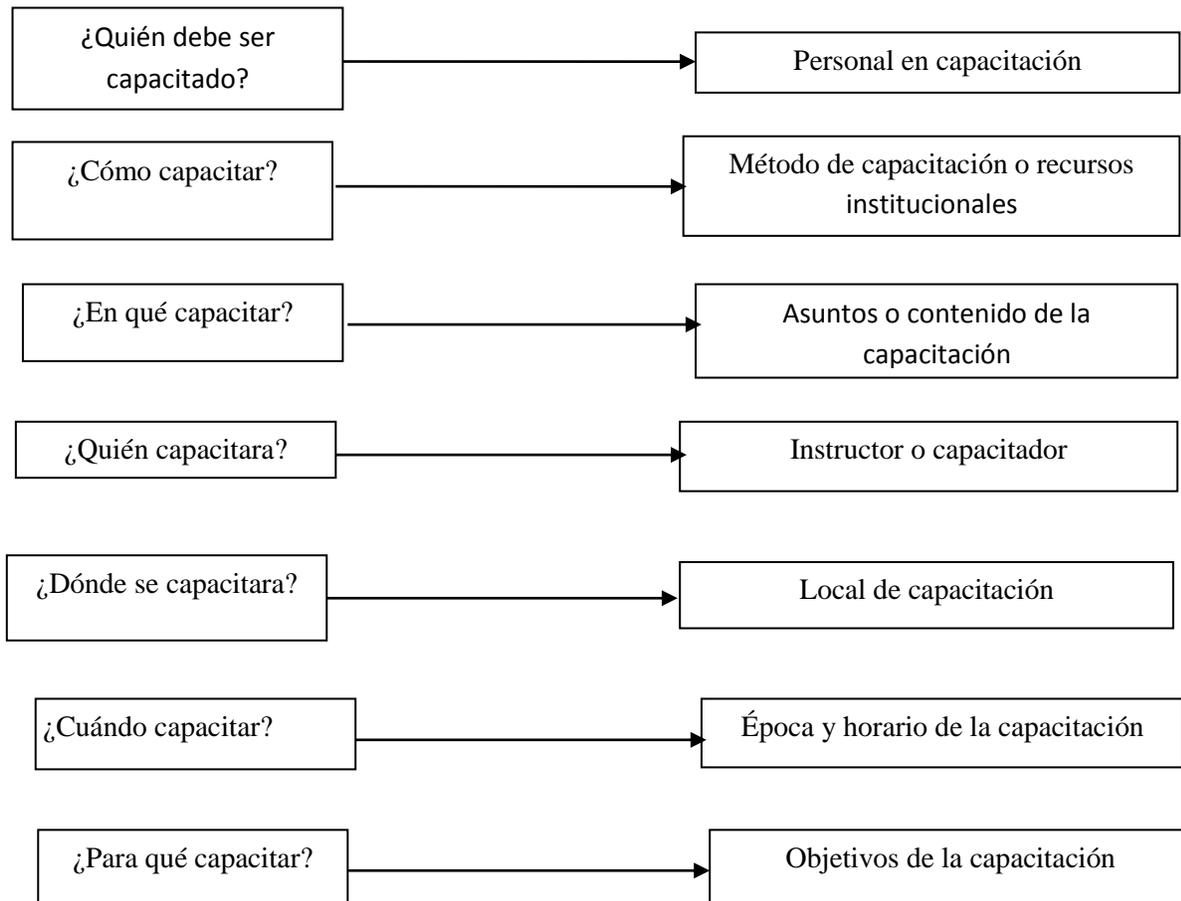
TALLERES DE ENDERZADO Y PINTURA			
Formato para la toma de decisiones			
PUESTO _____ DPTO. _____	Conocimientos y habilidades	Habilidades y destrezas	Actitudes y comportamientos de carácter afectivo
Nombre del trabajador	Tema de capacitación.		
Elaboró: _____			
Revisión _____			

Por ultimo tomando en cuenta los resultados de las encuestas correspondientes los gerentes toman la decisión en que deben capacitar a su personal, tanto por lo académico o para generar nuevas habilidades, de manera que los empleados pueda realizar de forma eficiente y eficaz su trabajo correspondiente.

### Paso: 3 PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

En este paso y con los resultado obtenido con anterioridad y bajo la toma de decisiones implementada en el paso anterior, los gerentes de enderezado y pintura tomaran en cuenta las necesidad es tanto académicas como las habilidades, o destrezas que el personal necesita para hacer de forma eficiente y eficaz su trabajo. De manera que los gerentes realizarán una alianza con el instituto técnico de capacitación y productividad quienes serán los encargados de capacitar a su personal en los problemas que los empleados necesitan para elaborar su trabajo.

Programa de capacitación:



Paso: 4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Este se llevara a cabo cada mes que los empleados realicen una capacitación, de forma que ellos serán examinados a través de una evaluación, donde se diagnosticara si la capacitación cumplió con los objetivos correspondientes. A continuación se presenta el siguiente modelo:

Modelo de la evaluación de la capacitación

TALLERES DE ENDERZADO Y PINTURA								
FORMATO DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION								
Nombre del curso:			Fecha de Capacitación:					
Nombre del instructor:			Inicio_____					
			Termino_____					
Nombre								
Nombre del puesto /Grado:								
Agencia:	Teléfono de oficina:		Dirección de oficina:					
Califique su nivel de conocimiento y habilidades (circulo en una calificación)			En general, cómo calificaría este curso					
Antes de este curso Bajo.....Alto			_____Excelente _____Muy bueno _____Bueno					
1 2 3 4 5			_____Regular _____Malo					
Después de este curso bajo .....Alto								
1 2 3 4 5								
Evaluación del curso (Marque el cuadro apropiado)								
REACTIVOS DE EVALUACIÓN			Excelente	Muy bueno	Bueno	Regula r	Malo	No aplicable
Cuanto mejoro el curso sus conocimientos y habilidades en								
Lo que son los programas de trabajo								
Quien utiliza los programas de trabajo								

Como reconocer y resolver problemas de trabajo.						
Ayudarlo a tomar medidas prácticas en el trabajo						
<b>CALIFICACION DEL INSTRUCTOR.</b>						
Prestación, organización, impartición						
Conocimientos y dominio del tema						
Uso de materiales audiovisuales u otro auxiliares para la capacitación						
Estimación de un intercambio abierto de ideas, participación e interacción de grupo						
Puntos fuertes del curso.						
Puntos débiles del curso.						
Datos adicionales que a usted le hubiera gustado que se cubrieran en el curso.						
Comentario o recomendaciones adicionales.						

Evaluado como _____	
F: _____	F: _____
Evaluador	Trabajador o empleado.

5. Evaluación y desempeño en las empresas de enderezado y pintura.

Es el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa.

5.1 Modelo de escala de puntuación gráfica.

Este modelo se realizara a través de la figura 5.1 que se le presenta a continuación.

Figura 5.1

TALLERES DE ENDERZADO Y PINTURA	
Evaluación del desempeño del personal	
Nombre	del
empleado: _____ Puesto: _____	
Departamento _____	Numero de nomina de empleados _____
Motivo de la	evaluacion:
anual: _____ Ascenso _____ meritos _____	
Desempeño	
insatisfactorio _____	Otro _____
Fin de periodo de prueba _____	
Fecha en que el empleado ocupa el	puesto:
_____	
Fecha de la	ultima

evaluacion. \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ la  
 evaluacion: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado en el puesto con realizacion a los requerimientos actuales. Marque el cuadro correspondiente para indicar el desempeño del trabajador.

**DEFINICION DE PUNTUACION.**

**E:** Excelente. El desempeño es excepcional  
 desempeño es en todas las áreas se observa superior a  
 requiere una los demas.

**N:** Necesidad mejorar. El  
 deficiente en ciertas áreas. Se  
 mejora.

**M:** Muy bueno. Los resultados exceden  
 por lo con claridad la mayoría de los requerimientos  
 se requiere del puesto. El desempeño es de alta calidad  
 mejora inmediata. No debe considerarse y se logra en forma consistenete.  
 aunque por merito a los individuos con **B:**Bueno. Nivel de desempeño competente  
 esta puntuacion. y confiable. Alcanza los estándares de de-  
 sempeño del puesto .

**S:** Sin puntuacion. No es aplicable o es  
 demasiado pronto para evaluarse.

**Puntuaciones**

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO	E	M	B	N	I	S
CALIDAD: Desempeño con eficiencia el trabajo asignado.						
ATENCION AL CLIENTE: Atienden rápido y amablemente a los clientes.						

CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO: Habilidades e información práctica o técnica que usa en su trabajo.						
CONFIABILIDAD: Grado en que se puede confiar en el desempeño en acuerdo a finalizar la tarea y darle seguimiento.						
DISPONIBILIDAD: La medida en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de recesos y comidas.						
INDEPENDENCIA: Trabajo con poca supervisión o ninguna.						
Resultado final.						

## 5.2 Método de clasificación alterna

Otra opción es clasificar a los empleados del mejor al peor respecto a una o varias características. Puesto es más fácil ver que empleado no cuenta con las características necesarias dentro de la empresa. Primero se enlistan los subordinados que serán clasificados y luego se eliminan los nombres de aquellos a los que no se les conoce lo suficientemente bien como para evaluarlos. Luego, en un formulario similar al que aparece en la figura 1.1, se indica quien logró la puntuación más alta en las características que se están midiendo, así como cuál obtuvo la puntuación más baja. Después se elige a los empleados con la siguiente calificación más alta y la más baja, alternando entre los mejores y los peores, hasta clasificarlos a todos.

Figura 1.1

### ESCALA DE CLASIFICACION ALTERNA

Características: \_\_\_\_\_

Esta escala se realiza, enlistando a todos los empleados que desea clasificar. Coloque el nombre de empleados de orden más alto en la línea 1. Anote el nombre del orden más bajo en la línea 20. Luego escriba el siguiente de orden más alto en la línea 2, al siguiente de orden más bajo en la línea 19, y así sucesivamente. Continúe hasta que todos los nombres estén en la escala.

Empleados de orden más alto	
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	Empleados de orden más abajo

6. Compensaciones en los talleres de enderezado y pintura.

6.1 Forma financiera.

6.1.1 Pasos para implementación del incentivo salarial en las empresas de enderezado y pintura.

La implementación se llevara a cabo a través del gerente de los talleres de enderezado y pintura, el cual tendrá como objetivo presentar a los empleados más eficientes y más eficaces por realizar un trabajo de alta calidad dentro de la empresa, los empleados, lo cuales serán 5, que cumplan con los resultados más altos de la evaluación de desempeño, y con la expectativas positivas tanto de los propietarios como de los gerentes se les otorgara un incremento del 10% más de su salario.

Este día también llamado de premiación se llevara a cabo a cada final de mes cuando reciban todos los empleados sus salarios correspondientes. La premiación será dirigida por

el gerente de los talleres de enderezado y pintura, el cual se llevaba a cabo en las instalaciones de la empresa, y con la presencia de todos los trabajadores.

Por lo general, para que los incentivos logren sus objetivos es necesario establecer estándares de desempeño los cuales podemos mencionar: la calidad de los materiales con los que se va a trabajar, la supervisión de los jefes y gerentes. Por lo tanto los talleres de enderezado y pintura acudirán a los resultados finales presentados en el proceso de evaluación y desempeño y verificar que empleado obtuvo la puntuación más alta conforme a su rendimiento de su trabajo. De esta forma se implementaran los incentivos laborales a los empleados que se destaquen de los demás.

#### 6.1.2 Forma gráfica de cómo se debe realizar la compensación.

Paso	Actividad	Realización.
Implementación de plan	Encargado	El encargo de implementar el incentivo salarial será el gerente general o propietarios de las empresas
	Lugar	Instalaciones de las empresas
	Fecha	La fecha para realizar esta compensación se realizara a finales de mes cuando los trabadores se les entre su salario correspondiente.
	Reunir a los empleados	El encargado de reunir a todo los trabajadores será el subgerente de los talleres
Toma de decisiones		En este paso se tendrá en cuenta a un persona, quien será el encargo de proporcionarle los resultados finales de cada empleado.
	Toma de decisiones	Este proceso se llevaba a cabo con los resultados que los empleados obtuvieron en la evaluación y desempeño de su trabajo, por lo cual el gerente y el propietario tomaran la decisión de quienes fueron los ganadores de incentivo.
Ganadores	Presentación	Los ganadores serán llamados y presentados a sus

		demás compañero por parte de los gerentes y propietarios de las empresas, otorgándole sus premios correspondientes.
	Palabras de los ganadores como de los gerentes.	Se le otorgaran algunos minutos a los empleados ganadores por el trabajado realizado, de igual manera motivando a sus compañeros de trabajo.

## 6.2 Forma no financiera.

La premiación para elegir al mejor trabajador, será por medio de los resultados finales de la evaluación del desempeño, y realizado en las instalaciones de las empresas, donde el gerente con ayuda del propietario elegirán el mejor trabajador de la empresa, y ante sus demás compañeros se le otorga este premio, el cual consisten en una cena para cuatro personas, donde podrá compartirlo con familiares o amigos, en cualquier restaurante de la localidad. De manera que el trabajador mencionara a los altos funcionario de la empresa, en donde podrá realizar su reservación y que fecha se realizara la actividad.

7. PRESUPUESTO PARA LA GUIA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS DE ENDEREZADO Y PINTURA, DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.

La referencia que el presupuesto está sujeto a conveniencia y necesidad de la empresa

Elaboración propia.

TALLERES DE ENDERZADO Y PINTURA				
Presupuesto para la guía de gestión de recursos humanos.				
Proceso	Actividad	Materiales	Cantidad	Precio
Planificación	-	-	-	-
Reclutamiento	Reparto de Volantes a colegios, universidades e INTECAP.	Volantes	500	Q. 80.00
	Viajes para reclutar al nuevo personal	Transporte (combustible para carro, de ida y vuelta )		Q. 300.00
		Hospedaje		Q. 300.00
		Alimentación (Desayuno, almuerzo y cena)		Q. 120.00

Proceso	Actividad	Materiales	Cantidad	Precio
		Anuncios en revistas o periódicos, por día		Q. 200.00
Inducción	Plan de inducción	Marcadores, lapiceros, lápices, hojas.		Q. 50.00
		Coffee break para cada empleado	20	Q. 300.00
Capacitación	Plan de capacitación.	Formato de DNC	50	Q. 15.00
		Modelo de revisión de los gerentes	50	Q. 15.00
	Capacitación a través del INTECAP	Costo del curso por persona (Q 150) para enderezador	10	Q. 1,500.00
		Costo del curso por persona (Q 150)pintores	10	Q. 1500.00
		Formato para la evaluación final de la capacitación	25	Q. 7.50

Proceso	Actividad	Materiales	Cantidad	Precio
Evaluación de desempeño	Plan en curso	Formato	25	Q. 7.50
Compensaciones	Financiero	Bono extra para los empleados ganadores	5	Q. 1,250.00
	No Financiero	Cena para los empleados ganadores en un restaurante	4	Q. 400.00
				Total del presupuesto: Q. 6,045

El presupuesto está sujeto a las necesidades básicas de cada empresa a realiza

## Anexo 2: Distribución de población

<b>Empresas</b>	<b>Propietario y gerente</b>	<b>Empleados</b>
Talleres Don Onofre	4	10
Talleres Don Esteban	1	9
Talleres El buen Arte	1	8
Talleres Tecun	1	6
Talleres Horacio	2	7
Talleres Quetzaltenango	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>45</b>

Elaboración propia (2013)

**Anexo: 3 cuadro de operacionalización de variables.**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SUJETOS</b>
<b>GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>	Funciones de la gestión de recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones de los empleados</li> <li>• Función de administración del personal</li> <li>• Otras funciones de GRH</li> <li>• Funciones de dirección y desarrollo de RR.HH</li> <li>• Funciones de las relaciones laborales</li> <li>• Representación y defensa ante organismo</li> <li>• Las funciones de servicios sociales.</li> </ul>	¿Conoce actualmente las funciones de los empleados? ¿Cuáles son las funciones administrativas en la empresa? ¿Quién es el encargado del manejo de la dirección de la empresa?	Propietario, Gerente general, operarios
	Objetivos de la gestión de recursos humanos	¿Tiene conocimiento de lo que pretende hacer la empresa a futuro? ¿Conoce los objetivos de la Empresa?	Propietario, Gerente general, operarios
	Proceso de la gestión de recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de recursos humanos</li> <li>• Reclutamiento</li> </ul>	¿Poseen conocimiento sobre la planificación de recurso humano?  ¿Qué tipo de técnica utilizan para reclutar a su personal?	Propietario, Gerente general, operarios

	• Selección	¿Cómo selecciona usted a su personal?
	• Inducción	¿Qué método de inducción le proporciona a su nuevo personal?
	• Capacitación	¿Cómo capacita usted a su personal?
	• Administración del desempeño de los empleados	¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?
	• Compensaciones y prestaciones	¿Qué prestaciones le brinda a su personal?
	Plan counseling de carrera	¿Tiene conocimientos sobre que es un counseling o plan de carrera?

**Anexo: 3 cuestionario.**



Universidad Rafael Landívar

Campus de Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de empresas

Los datos consignados en la presente encuesta, tienen como finalidad el estudio sobre “Gestión del recursos humano en la empresas de enderezado y pintura, de la ciudad de Quetzaltenango”, por lo tanto, los mismos son totalmente confidenciales y se utilizaran únicamente para fines académicos. Agradeciendo la colaboración prestada en esta investigación

Cuestionario dirigido a los propietarios y gerentes de los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango.

1. ¿Actualmente cuenta con una unidad o departamento de recursos humanos en la empresa?

Si \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Conoce la importancia de contar con un departamento de recursos humanos?

SI \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Sabe usted que es Gestión de Recursos Humanos?

SI\_\_\_\_\_

Comente\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

Porque\_\_\_\_\_

4. ¿Tiene conocimiento de los procesos que se deben realizar para tener gestión de recursos humanos?

SI\_\_\_\_\_

Cuales\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

Porque\_\_\_\_\_

5. ¿Cuenta con procesó de reclutamiento?

Si\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_ porque\_\_\_\_\_

6. ¿Qué técnicas de reclutamiento externo utiliza?

Agencias de contratación\_\_\_\_\_ Por referencia de clientes\_\_\_\_\_

Anuncios en Internet o radio, prensa \_\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_\_

Especifique\_\_\_\_\_

7. Realizan diferentes pruebas antes de contratar al personal

SI \_\_\_\_\_

Cuales \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Realiza proceso de selección en el establecimiento?

SI \_\_\_\_\_

Como \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Qué tipo pruebas realiza para seleccionar a sus empleados?

Pruebas de Actitud Cognoscitivas \_\_\_\_\_ Pruebas de Conocimiento del  
puesto \_\_\_\_\_

Pruebas de muestra de trabajo \_\_\_\_\_

10. ¿Cuándo ingresa personal nuevo a la institución se les brinda proceso de inducción?

SI \_\_\_\_\_

Como \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

11. ¿Realiza proceso de capacitación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Qué técnicas de capacitación utiliza?

Audio visuales \_\_\_\_\_ Talleres \_\_\_\_\_

Simulaciones \_\_\_\_\_ Conferencias \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ Específico \_\_\_\_\_

13. ¿Con que frecuencia capacita a su personal?

Semana \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

14. ¿Cuenta con un programa de seguridad e higiene dentro de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ Como \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Qué técnicas utiliza para la evaluación del desempeño de los empleados?

---

---

16. ¿Con que frecuencia evalúa el desempeño de los empleados?

Semana \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

17. ¿Posee un manual de puestos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

---

18. ¿Cómo compensa a sus empleados?

Financiera \_\_\_\_\_

Como \_\_\_\_\_

---

No financiera \_\_\_\_\_

Cuales \_\_\_\_\_

---

19. ¿Permite un desarrollo organizacional dentro de la empresa?

Si\_\_ en qué consiste

---

\_\_\_\_\_ No\_\_ porque \_\_\_\_\_

Los datos consignados en la presente encuesta, tienen como finalidad el estudio sobre “Gestión del recursos humano en la empresas de enderezado y pintura, de la ciudad de Quetzaltenango”, por lo tanto, los mismos son totalmente confidenciales y se utilizaran únicamente para fines académicos. Agradeciendo la colaboración prestada en esta investigación

Cuestionario dirigido a los colaboradores de los talleres de enderezado y pintura de la ciudad de Quetzaltenango

1. ¿Cómo se enteró del puesto de trabajo?

Prensa \_\_\_\_\_ Radio \_\_\_\_\_ Televisión \_\_\_\_\_ Internet \_\_\_\_\_

Otros especifiquen

---

2. ¿Cómo aplicó para ingresar a la organización?

---

---

3. ¿Cómo fue reclutado a la empresa?

---

---

4. ¿Cómo fue seleccionado para el puesto de trabajo?

---

---

5. Le realizaron algún tipo de entrevista

Si \_\_\_\_\_

---

No \_\_\_\_\_

---

6. ¿Cuándo ingresó a la institución tuvo algún proceso de inducción?

Si \_\_\_\_\_ Como \_\_\_\_\_

---

No \_\_\_\_\_  
Porque \_\_\_\_\_

---

7. ¿La empresa le brinda capacitación?

Si \_\_\_\_\_

---

No \_\_\_\_\_

---

8. ¿Qué técnicas de capacitación aplican en la organización?

Audio visuales \_\_\_\_\_ Talleres \_\_\_\_\_ Simulaciones \_\_\_\_\_

Conferencias \_\_\_\_\_ Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

9. ¿Con que frecuencia son capacitados?

Semana \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

10. ¿Le proporcionaron algún manual de puestos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Evalúan su desempeño laboral?

SI \_\_\_\_\_

Como \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuenta con un programa de seguridad e higiene?

Si \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Cómo es su plan de seguridad e higiene?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿De qué manera le compensan a usted su trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_