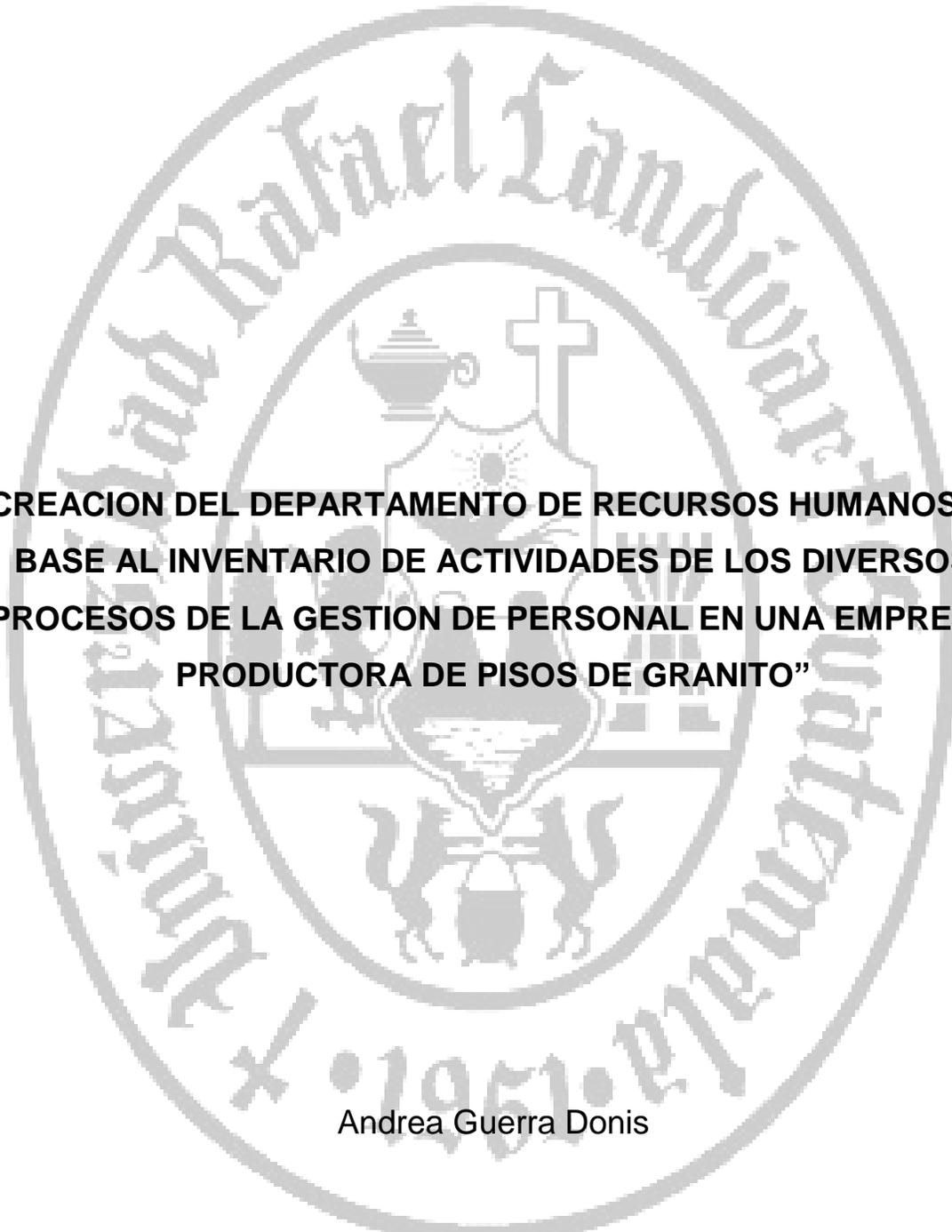


Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Humanidades  
Departamento de Psicología



**“CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN  
BASE AL INVENTARIO DE ACTIVIDADES DE LOS DIVERSOS  
PROCESOS DE LA GESTION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA  
PRODUCTORA DE PISOS DE GRANITO”**

Andrea Guerra Donis

Guatemala de la Asunción, septiembre de 2008

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Humanidades

Departamento de Psicología

**“CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN  
BASE AL INVENTARIO DE ACTIVIDADES DE LOS DIVERSOS  
PROCESOS DE LA GESTION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA  
PRODUCTORA DE PISOS DE GRANITO”**

**TESIS**

Presentada al Consejo de la Facultad de Humanidades

Por:

Andrea Guerra Donis

Para optar al Título de:

**PSICOLOGA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL**

En el grado académico de:

**LICENCIADA**

Guatemala de la Asunción, septiembre de 2008

## **AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR**

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| ▪ Rectora                    | Licda. Guillermina Herrera  |
| ▪ Vicerrector General        | Ing. Jaime Carrera          |
| ▪ Vicerrector Académico      | Lic. Rolando Alvarado, SJ   |
| ▪ Vicerrector Administrativo | Lic. Ariel Rivera           |
| ▪ Secretario General         | Dr. Larry Andrade-Abularach |

## **AUTORIDADES FACULTAD DE HUMANIDADES**

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| ▪ Decano  | Dr. Ricardo Lima                  |
| ▪ Vicedecana  | Dra. Ruth Piedrasanta             |
| ▪ Secretaria  | Lic. Ernesto Burgos Fetzer        |
| ▪ Director Depto. Psicología                              | Dr. Vinicio Toledo                |
| ▪ Director Depto. Educación                               | M.A. Hilda Díaz de Godoy          |
| ▪ Directora Depto. Ciencias de la Comunicación            | Licda. Nancy Avendaño             |
| ▪ Director Depto. Letras y Filosofía                      | Lic. Ernesto Loukota              |
| ▪ Representantes de Catedráticos ante Consejo de Facultad | M.A. Patricia Melgar de López     |
| ▪ Representantes de Estudiantes ante Consejo de Facultad  | Lic. Manuel de Jesús Arias        |
|   | Lorena María Hernández Búcaro     |
|   | Lucía del Rosario Mayorga Morales |

## **ASESOR DE TESIS**

Licda. Shirley Gutiérrez

## **EXAMINADOR DE TESIS**

Lic. Estuardo Valdez

Guatemala, 23 de mayo de 2008

Señores  
**Consejo Facultad de Humanidades**  
Presente

Estimados señores:

Por este medio hago constar que he revisado el trabajo de tesis titulado "Creación del Departamento de Recursos Humanos en base a la detección de necesidades de procesos en una empresa productora de pisos de granito", de la alumna Andrea Guerra Donis, quien se identifica con el número de carne 11968-98.

Dicho trabajo cumple con todos los requisitos necesarios para poder optar al examen correspondiente.

Sin otro particular, me despido.

Atentamente,

  
Licda. Shirley Gutiérrez Peralta  
Código 8085



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2440  
Fax: 24262626 ext. 2486  
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16  
Guatemala, Ciudad. 01016

FHS/am-CI-145-08

Guatemala,  
02 de Septiembre de 2008

Señorita  
**Andrea Guerra Donis**  
Presente.

Estimada Señorita Guerra:

De acuerdo al dictamen rendido por el Revisor Examinador de la Tesis titulada: **"Creación del departamento de recursos humanos con base en el inventario de actividades de los diversos procesos de la gestión de personal en una empresa productora de pisos de granito"**, presentada por la estudiante **Andrea Guerra Donis**, carné No. **11968-98**, el Secretario de la Facultad de Humanidades **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS** a la estudiante, previo a optar al título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

Licenciado Ernesto Burgos Fetzer  
SECRETARIO DE FACULTAD



Universidad  
Rafael Landívar  
Facultad de Humanidades

\*am  
c.c.file

*En todo amar y servir*  
Ignacio de Loyola

## DEDICATORIA

### A DIOS

Padre celestial... dedico a ti esta tesis, así como pongo en tus manos mi vida, gracias por las bendiciones enviadas durante este largo proceso de estudio para que finalmente me convirtiera en una profesional, es un sueño alcanzado y una meta más agregada a mi vida que me ayudaste a lograr. Tu compañía, confianza, paciencia, amor hacia mi persona hicieron que culminara lo que un día comencé, gracias por darme la oportunidad de renovar la luz de la FE.

### A LA VIRGEN MARIA

Madre divina .. gracias por escuchar e interceder a mis oraciones cuando me faltaba voluntad, no sueltes mi mano ... eres ejemplo de mujer!

### A MI NOVIO - ESTUARDO VELA

El amor lo vive quien sabe compartir, apoyar, llorar, reír, reprender, animar, respetar.. y todo esto se resume en la palabra Amar. Por todas estas cualidades y aún más ..."Gracias amor de mi vida por brindarme apoyo y ser incondicional". Es un regalo de Dios tenerlo a mi lado, lo amo con todo mi corazón!

### A MI PAPA - JORGE

Te amo papa! .... En tu memoria culminó este ciclo de estudio y agradezco a Dios que tu recuerdo se mantenga latente en mi corazón porque se convierte en incentivo para continuar, es así como honro tu esfuerzo al educarme y cuidarme a lo largo de tu vida. Estás en espíritu!

### A MI MAMA - SUSY

Cuando mi vida recibe una bendición, siempre recibo una sonrisa y lágrimas de alegría, ahora que puedo compartir este logro en mi vida contigo, le doy infinitas gracias a Dios por tenerte en vida y que puedas verme recibir el título que me convierte en una nueva profesional! Te doy gracias por se mi mamá!

### A MIS HERMANOS - MARIE MICHAELLE Y ANÍBAL EDUARDO

Son alegría en mi vida .. gracias a mi hermana por ser el incentivo para convertirme en la segunda hija profesional y para mi hermano que pueda ser una razón para que continúe esforzándose y estudiando para convertirse en el tercero en alcanzar la meta!

## AGRADECIMIENTOS

### **A MIS AMIGOS**

Mis amigos son un tesoro y alegría en mi vida...doy gracias a Dios porque me aceptan en sus corazones. Llevo conmigo los buenos recuerdos y también sus enseñanzas cuando me equivoco. Agradezco por la ayuda, paciencia y ánimo en el trayecto de esta tesis a Shirley, Maité, Margarita, Marielos, Ma. José, Nidia, JC, amigas del colegio, ECO, Universidad, amigas del trabajo, amigas de la infancia.

### **A PISOS LA CASABLANCA, S.A.**

Gracias por la confianza, amabilidad y tiempo brindado durante este proceso.

# INDICE

<b>RESUMEN</b>	i
<b>I. INTRODUCCION</b>	1
Departamento de Recursos Humanos	13
Recursos Humanos	13
Historia de los Recursos Humanos	14
Estructura del Departamento de RRHH	16
Funciones del Departamento de RRHH	18
Procesos de Recursos Humanos	25
Reclutamiento y selección	25
Inducción y Capacitación	26
Evaluación del desempeño	28
Compensaciones	29
Relaciones laborales	30
Higiene y seguridad industrial	31
Registros y Controles	32
La Empresa	32
Concepto de empresa	32
Clasificación de las empresas	33
Empresas Familiares	37
Areas y funciones básicas de la empresa	41
Tipos de empresa	44
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	48
Objetivos	49
Objetivo general	49
Objetivos específicos	49
Elementos de estudio	49

Definición elementos de estudio	50
Definición conceptual	50
Definición operacional	50
Alcances y límites	50
Aporte	51
<b>III. METODO</b>	<b>52</b>
Sujetos	52
Instrumento	52
Procedimiento	53
Tipo de investigación	54
Metodología estadística	54
<b>IV. PRESENTACION DE RESULTADOS</b>	<b>55</b>
<b>V. DISCUSION DE RESULTADOS</b>	<b>76</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>84</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>86</b>
<b>IX. ANEXOS</b>	
Anexo I: Cuestionario dirigido al personal de oficinas administrativas de la empresa Pisos La Casablanca, S.A.	93
Anexo II: Guía práctica para la creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Pisos La Casablanca, S.A.	105

## RESUMEN

El presente estudio fue la Creación del Departamento de Recursos Humanos en base al inventario de actividades de los procesos de la gestión de personal en una empresa productora de pisos de granito, fue de carácter descriptivo y se realizó en el área administrativa de la empresa Pisos La Casablanca S.A.

A medida que crece la empresa y se vuelve más compleja, el enfoque de los procesos de recursos humanos cambia según las necesidades de la misma. Por lo tanto se analizaron nueve procesos mediante un instrumento que contiene siete partes, cada una con sus interrogantes y el cual fue validado por tres expertos en el tema de los recursos humanos. Asimismo el cuestionario se aplicó a diez colaboradores del área administrativa de la empresa Pisos La Casablanca, S.A.

El objetivo del estudio fue identificar las actividades de los procesos de la gestión de personal que se deben considerar en la creación de un Departamento de Recursos Humanos en Pisos La Casablanca, S.A. y como resultado fueron seis procesos que se tomaron en cuenta para iniciarlo, los cuales son: Reclutamiento y Selección, Inducción, Compensaciones, Registros y controles e Higiene y Seguridad Industrial.

A través del diagnóstico se concluyó que es necesario crear el Departamento de Recursos Humanos en la empresa, cumpliendo así con la solicitud por parte de la Gerencia General.

Se recomendó tomar en cuenta la propuesta de una guía práctica que contiene los principales procesos identificados en la empresa e incluirlos al momento de la creación de su propio Departamento de Recursos Humanos

## I. INTRODUCCION

Los empleados constituyen el recurso más importante para una empresa, ya que colaboran a que la misma logre sus metas y también aportan innovaciones e ideas que permitan que la empresa destaque en el mercado.

Según Quintero (2005) Antecedentes generales de la Administración de Recursos Humanos (En Red) disponible:<http://www.monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-humanos/antecedentes-recursos-humanos.shtml>. La evolución de la Administración de Recursos Humanos se ha reflejado a través de décadas desde los principios de Taylor y Fayol quienes implementaron las bases a través de la coordinación, dirección y el mejor empleo de los Recursos Humanos. En la década de los 70's se utilizó el término Administración de los Recursos Humanos y en la década de los 80's llegó a su madurez donde se establecieron áreas administrativas como: capacitación, sueldos, salarios, contratación y empleo organizacional.

En la actualidad, el desarrollo de los Recursos Humanos se refleja en el Departamento de Recursos Humanos que se ha implementado en empresas diversas en donde sus funciones dependen de las necesidades de cada una. Dentro de los procesos que forman un Departamento de Recursos Humanos están: reclutamiento, selección, diseño y descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño humano, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones Laborales y desarrollo organizacional. El rol que tiene un Departamento de Recursos humanos dentro de una empresa es de servicios, no dirige a sus gerentes sino que asesora.

Según López (2007) LA DEMANDA DE CAPACITACION ES DEBIL (En Red) disponible:[http://www.agg.org.gt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=338&Itemid5](http://www.agg.org.gt/index.php?option=com_content&task=view&id=338&Itemid5). En la región mesoamericana, Guatemala es el país que menos invierte en su gente. “El 95% de las empresas guatemaltecas invierten menos del 1% en sus ingresos brutos en capacitación, afirma el estudio “Sistema de Demandas y Servicios de Capacitación para Mesoamérica (Sidcam)”. “El proyecto presentado por la

Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), con la ayuda financiera del Banco Interamericano de Desarrollo/Fondo Multilateral de Inversión (BID/FOMIN) Y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), contó con el objetivo de determinar las condiciones actuales del mercado de la capacitación laboral en la región del Plan Puebla Panamá (nueve estados del sureste de México, Belice, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá). Este estudio evidenció que países como Costa Rica, México y Panamá son los que más invierten en el desarrollo de sus trabajadores y que Guatemala es el que menos cantidad asigna a este rubro”. La tendencia chapina al momento de buscar capacitación se enfoca en temas más tradicionales, como trabajo en equipo y servicio al cliente. En cambio, en países como El Salvador, los ejecutivos buscan otras temáticas, como creatividad, innovación y pensamiento estratégico. Finalmente por el lugar que ocupa Guatemala en el estudio, el Sidcam invita a los Gerentes de Recursos Humanos a cambiar las herramientas empíricas y poco profesionales para tomar el control de herramientas competitivas en este campo.

Por lo tanto, hoy en día, se le debe otorgar la importancia debida al lugar que ocupa el Departamento de Recursos Humanos (RRHH) dentro de una empresa. Para ello es necesario que lo lidere un equipo específico, especializado en el área, responsable de implementar y llevar a la acción los procesos que contribuirán a que la empresa logre, a través de sus colaboradores, sus metas; así como también, velar por el bienestar de los trabajadores a nivel personal.

Este trabajo pretende proponer la creación del Departamento de Recursos Humanos, en una empresa dedicada a la producción de pisos de granito, a través de la detección de necesidades de procesos de la empresa en estudio y para sustentar la presente investigación, varios han sido los estudios realizados en torno al tema.

Según, Salazar (2005) en su propuesta para estructurar un departamento de Recursos Humanos en una Organización no Gubernamental (ONG), tomó como base para su estudio a un mando alto y a quince empleados. Llevó a cabo dos entrevistas dirigidas al Gerente de la Asociación y se aplicó un cuestionario dirigido a

los empleados. Inicialmente se presentó al Gerente de la Asociación la idea de la estructuración y se llevó a cabo la primera entrevista para recopilar información y conocer la organización, así como el funcionamiento de la empresa. En la segunda entrevista se obtuvo información sobre la administración del personal en la organización. Finalmente, se aplicó el cuestionario a los empleados. A través de la recopilación de datos se concluyó que se sugiere tomar la iniciativa del Director General de la asociación y emprender acciones para la estructuración del Departamento de RRHH para que se centralicen las funciones y se le deleguen al encargado del mismo. Así como también para que se adecuen las necesidades de la asociación y los empleados se sientan identificados con la misma.

A su vez, Aristondo (2004) en su estudio para crear el departamento de personal en una empresa dedicada a la comercialización, producción y distribución de joyas, realizó el estudio con el universo de 42 empleados quienes forman diez departamentos funcionales en la empresa, realizó una calendarización de actividades en las cuales menciona las áreas de Recursos Humanos y describe las funciones de las mismas aplicando procedimientos individuales para la implementación de cada una. Concluye que, independientemente del tamaño y giro del negocio, las empresas requieren de un área en donde se lleven a cabo las funciones básicas de administración de recursos humanos para el desempeño eficaz y eficiente de sus empleados, de forma que contribuya a mejorar la productividad de los mismos.

A su vez, Duarte (2004) en su investigación para determinar la necesidad de crear un Departamento de Recursos Humanos en una empresa maderera en estudio, utilizó a miembros de la misma empresa de nivel gerencial, nivel medio y operativo a quienes les aplicó un cuestionario compuesto de 16 preguntas dirigido al nivel medio y operativo, así como una entrevista a fondo dirigida al Gerente Administrativo; en donde logró obtener los resultados mediante la aplicación del instrumento estructurado en base a nueve pasos desde la solicitud de una entrevista con el Gerente Administrativo, elaboración del instrumento a aplicar, presentación con los empleados, tabulación análisis y discusión. Finalmente se concluyó que sí existe la

necesidad de crear un Departamento de RRHH ya que a través del estudio se reflejó la carencia del desarrollo de los procesos y la identificación de los empleados con la empresa. También concluyó con reestructurar la empresa para que aparezca en su estructura el Departamento de Recursos Humanos.

Asimismo, Franco (2004) en su investigación para proponer el diseño de una estructura organizacional para un Departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la producción de Melón en el departamento de Zacapa, 67 empleados, entre ellos tres gerentes y ocho jefes de departamento y personal de producción, fueron la fuente de su investigación al realizarles una entrevista estructurada de once preguntas a los gerentes y dos cuestionarios de veintiún preguntas a jefes de departamento y personal de producción, que sirvieron para la recopilación de datos a través de un procedimiento de nueve pasos. Concluye que la empresa no cuenta en su estructura con un Departamento de Recursos Humanos formal, pero que sí se preocupa por mantener al personal idóneo en cada puesto de trabajo y que necesita personas especializadas en el área para que desarrollen las funciones específicas.

Por otra parte, Nájera-Farfán (2004) en su investigación para establecer cuáles son los componentes de organización que se deben considerar en un departamento de Recursos Humanos en una cadena de tiendas distribuidora de electrodomésticos, tomó como base en su estudio a 167 empleados, en donde aplicó una entrevista de 25 preguntas al Gerente de Recursos Humanos; un cuestionario de 39 preguntas a los gerentes de línea y un cuestionario de 26 preguntas al personal operativo, en el cual su procedimiento de aplicación lo constituyeron ocho pasos para llevarlo a cabo. Concluye que es necesario que se utilice la propuesta sobre la organización del Departamento de Recursos Humanos para que se cumpla con todas las actividades de administración de personal y se pueda desarrollar, utilizar y mantener la calidad y número adecuado de trabajadores activos que logren alcanzar los objetivos de la empresa.

A su vez, González (2002) en su investigación para determinar cuáles son los elementos de organización necesarios del Departamento de Recursos Humanos para la administración de personal en una empresa agroindustrial, caso ALCOSA , llevo a cabo su estudio con una muestra de 201 empleados en los cuales se encontraban 22 trabajadores de nivel administrativo y 179 de nivel operativo, a quien a los primeros en mención les aplicó una entrevista estructurada de 23 preguntas abiertas y a los segundos un cuestionario de 37 preguntas cerradas, aplicó un procedimiento que consta de ocho pasos. Concluye que, basándose en los resultados obtenidos, los elementos de organización necesarios en el Departamento de Recursos Humanos son: detallar el trabajo, división de trabajo, combinación de tareas y coordinación de trabajo.

Por otro lado, Guerrero (2002) en su investigación para diagnosticar el grado en que los procesos de la unidad de Recursos Humanos, cumplen con los requisitos de los puntos 6.2.1 y 6.2.2 de la Norma ISO 9001:2000, realizó el análisis con el universo de 695 trabajadores de una organización guatemalteca de formación profesional, en donde la población estaba segmentada en 483 hombres y 212 mujeres y en base a esto utilizó una guía de diagnóstico en donde se observaron y analizaron los procesos por medio de evidencias encontradas, de los 6 meses previos a la fecha del diagnóstico, que inició en el mes de agosto y terminó en el mes de octubre de 2001. Concluye que aunque en los procesos se encontraron no conformidades, el nivel de desempeño de los mismos fue de 65% de cumplimiento con las normas, lo que favorece su implementación.

Asimismo, Iberica Consulting (2006) Como orientar la dirección del Recurso Humano a trabajar frente a la globalización, plantea que los conceptos como globalización, alianza estratégica, cooperación, competitividad, integración social son en la actualidad realidades concretas. La influencia del ambiente al que las organizaciones intentan adaptarse se convierte en el factor que explica los cambios que tienen lugar en una organización.

Las empresas son sistemas socioculturales que nacen y mueren bajo la influencia de circunstancias del nivel que las rodea. La cultura nacional es uno de los diversos niveles de la cultura organizacional, por ello las empresas transnacionales difieren de la cultura propia, lo que en muchas ocasiones podría generar conflictos con respecto a las alianzas con empresas nacionales y esto conlleva a que puede repercutir a su permanencia en el mercado laboral. La frontera de la productividad significa satisfacción para el cliente por el valor, calidad o servicio, que puede lograrse por un determinado costo. En Guatemala muchas empresas están lejos de esa frontera y llegar allí es la prioridad más urgente.

Para lograr la efectividad operacional se necesita definir y establecer: la Cultura Organizacional en donde las actitudes, maneras de pensar, normas, expectativas y políticas se asimilen por el personal dentro de la empresa; rediseñar procesos de manufactura y servicio, en donde se involucre al personal, se reubique, se enfatice el servicio al cliente.

Asimismo existe el Outsourcing, mayor inversión en tecnología y capacitación, en donde la empresa innove su equipo y se capacite para el mismo y a la vez sea competitiva con la tecnología avanzada con que cuentan las empresas extranjeras.

Por otro lado, tomar en cuenta el Empowerment, en donde se capacite a los empleados en su área de influencia y así pueda tomar decisiones; introducción de información a todo nivel, en donde el departamento de RRHH cuenten con información automatizada y así involucrar a los empleados para fortalecer el orgullo del trabajador para lograr que se sientan identificados con la empresa; cambio de esquema educativo, en donde se definan los perfiles de los profesionales que requiere el país; adaptación a nuevos esquemas de actuación, en donde la globalización pueda considerarse como oportunidad, lo que en las empresas guatemaltecas pasa por la asimilación de la problemática del mercado; capacitación y calidad para enfrentar la globalización, en donde se desarrolle el aspecto de calidad para que la empresa tenga vida a largo plazo. Para esto es necesario la

capacitación constante que mantenga informado al personal en la solución de área técnica como también en la solución de problemas interpersonales y de trabajo en equipo.

A su vez, Ferrari (2006) en Estrategia & Negocios, Reposicionar el capital humano, comenta que Great Place to Work es un organismo internacional que opera en América Latina para apoyar a líderes de empresas con el fin de transformar la cultura organizacional de sus compañías y convertirlas en excelentes lugares de trabajo, presente en 30 países, creado en Estados Unidos, San Francisco en 1991.

El primer país donde empezó a trabajar fuera fue en Brasil. Actualmente operan en Uruguay, Argentina, Brasil, Chile, Perú, Colombia, Ecuador, Venezuela y México. Tienen interés en lanzar el capítulo de Great Place to Work en Centroamérica, empezando por Guatemala. El primer impacto es generar la conciencia, entre los empresarios y accionistas, en que el capital humano es el factor más importante de éxito en cualquier empresa. A partir de eso, empieza el trabajo de hacer conocer al mundo empresarial y estudiantil cuáles son las buenas empresas para trabajar en el país.

El instituto está en 30 países actualmente y han trabajado con más de 8,000 empresas. Esto genera una base de datos de comparación, para quienes trabajan con Great Place to Work, de cómo deben estar sus estándares en cuanto al ambiente de trabajo. Lo que recomienda la firma es hacer un diagnóstico para entender cómo se siente el capital humano.

Después de entender en dónde están las fortalezas y debilidades, algunas empresas deciden emprender el camino de realizar mejoras por sí mismas. Luego se hacen estudios más profundos de cómo y en cuáles áreas mejorar. De ahí en adelante hay varios niveles de estudios que se hacen para las empresas. Se miden las empresas en cinco dimensiones: credibilidad, cómo el colaborador percibe a sus directivos y jefes, si son eficientes, capaces, íntegros; respeto, cómo el colaborador ve que sus

jefes responden, si agradecen su trabajo, si lo tratan como persona; imparcialidad, que tiene que ver con justicia, equidad con falta de discriminación; generar orgullo al colaborador en relación con el trabajo que hace, el equipo de trabajo al que pertenece y la empresa; y por último el compañerismo, el generar un sentimiento de comunidad dentro de la firma. Concluye en que una de las grandes ventajas que tiene ser un buen lugar para trabajar y, además, divulgarlo es que se puede seleccionar mejores colaboradores y escoger a la gente más creativa, más innovadora.

Por su parte, Figueroa (2006) en *Estrategia & Negocios*, plantea que entre las nuevas presiones a que están sometidas las empresas por el empequeñecimiento de las fronteras y el aumento en la competencia en todos los niveles, la que más preocupa a sus dirigentes es la competitividad. Una de las formas más efectivas para levantar las ventajas competitivas de una organización es mediante el desarrollo de su gente. La metodología para transformar exitosamente la estrategia en acción a través del personal se puede resumir en tres grandes fases: enfoque estratégico, implica enfocar al personal en la dirección correcta, que está definida por la visión, misión valores y estrategias de la compañía; implantar medidas de rendimiento adecuadas, se obtiene proveyendo formas balanceadas para conectar la empresa y los empleados para que ambos estén permanentemente conscientes y atentos a la productividad del negocio; generación de compromiso con la estrategia, se necesita crear un compromiso para apoyar y asegurar el propósito y la dirección de la empresa. Esto generalmente se consigue con la implementación efectiva de sistemas de reconocimiento e incentivos monetarios variables para los empleados.

En relación al tema, Domínguez (2006) menciona que como gestores de Recursos Humanos, puede existir la necesidad de planificar carreras profesionales dentro de la empresa. En el momento que se piense en algún candidato para cubrir algún puesto de trabajo se debe tomar en cuenta al empleado de forma individual y no colectiva, es decir se requiere que la persona adquiera un elevado compromiso con los objetivos de la organización, y que sus objetivos personales estén alineados con

éstos. En las empresas prefieren mirar hacia adentro a la hora de promocionar a algún empleado para puestos directivos lo que le permite al mismo tener un avance profesional y económico. La planificación y desarrollo de los planes de carrera son una parte integrada de la gestión de Recursos Humanos en donde la persona será correctamente asignada a futuros puestos de trabajo. Este proceso sistematizado permitirá a la empresa implementar sus objetivos y lograr su estrategia, así como el empleado también logrará alcanzar sus objetivos profesionales y personales. Para llevar a cabo esta implementación se deberá contar con un manual de funciones en donde existan las descripciones de puestos de trabajo, perfiles de competencia que requiera cada puesto y un inventario de Recursos Humanos con información completa de los empleados.

Para la planificación de carreras profesionales se debe de contar con las fortalezas y debilidades que presentan los empleados, lo que contribuirá a la garantía del paso de un puesto de trabajo a otro minimizando costo y tiempo de adaptación. Uno de los objetivos será el de incrementar la satisfacción de los empleados a medida que se avanza en la trayectoria definida y así poder también incrementar la posibilidad de retener profesionales de interés para la empresa. Concluye que el desarrollo de planes de carrera debe ser un esfuerzo de la organización y de cada persona, orientado a fortalecer el historial profesional mediante la elección de una determinada trayectoria profesional. Asimismo, es importante asociar las necesidades de la empresa con los puntos fuertes y débiles de los empleados.

A su vez, Ponce (2003) en Gerencia, señala que Latinoamérica necesita de líderes en Recursos Humanos que sean capaces de pensar y de orientar a sus seguidores en términos de dimensiones más integradas a nuestra realidad. La globalización está requiriendo el desarrollo y el ejercicio de habilidades distintas a las que eran habituales, por ejemplo; el idioma inglés, la tecnología de la información.. ¿Nuestras organizaciones tienen las capacidades de negocio, las competencias para construir el mejor producto o proveer el mejor servicio una y otra vez, ajustándose a un mercado global? Latinoamérica está inmersa en esta realidad global ya que en

ocasiones es feroz y demandante y se lucha día a día por la subsistencia más que por el talento, pareciera ser el denominador común. Como por ejemplo, la falta de continuidad de nuestros gobiernos, la corrupción generalizada y las guerras civiles en nuestros países, entorno en el que resulta más difícil incorporar nuevos esquemas de pensamiento para el rol de los Recursos Humanos. Es difícil ser socio estratégico cuando uno se duerme pensando si al día siguiente mantendrá su empleo. Se expone que los profesionales del desarrollo humano deben abarcar cuatro dimensiones; la primera, ser atrevido, innovador; la segunda, tener sentido humano en cuanto a función de agente de cambio; el tercero, el pensamiento estratégico.

En la actualidad existen culturas de pobre ejecución. No se logra hacer que la gente respire las “visiones” para realmente dar sentido de propósito a los esfuerzos de aquellos que sí son seguidores. La cuarta es la dimensión cultural-organizacional, debe existir una alineación real de estos supuestos con las directrices organizacionales de las culturas anglosajonas, europeas, asiáticas, que coexisten con las latinoamericanas, peruana, chilena, argentina, centroamericana. Concluye que Latinoamérica necesita líderes en Recursos Humanos que sean capaces de pensar y de orientar a sus seguidores en términos de dimensiones más racionales y holísticas. Es un reto a implementar, no es fácil, pero para lograrlo se debe innovar de forma atrevida y se debe dejar atrás la fantasía infantil de que se puede cambiar sin esfuerzo e improvisando.

Asimismo, Alles (2002) en Gerencia, menciona que en los nuevos tiempos, donde casi todos los paradigmas se han roto, han cambiado ciertos roles para el profesional de Recursos Humanos. Definió en los años 90 sus cuatro roles fundamentales: administrador, socio estratégico, adalid de los empleados y adalid del cambio. Pero los tiempos han cambiado y aparecen nuevas realidades que afectan al contexto de las organizaciones; como los ataques terroristas en España; en Latinoamérica, la guerrilla y secuestros de empresarios y el 11 de septiembre con la caída de las Torres Gemelas, en Nueva York. Así como el fenómeno Argentino, hacia fines de 2001 y durante los primeros meses de 2002 con la problemática financiera del país.

Todos estos acontecimientos mencionados tienen relación con los roles del área de Recursos Humanos, ya que los empleados que trabajaban en los bancos pasaron de ser respetados ciudadanos a ser identificados como las personas más odiadas, no por ser ellos mismos, sino por lo que representaban. Los responsables de Recursos Humanos, con poca o casi ninguna preparación, sin presupuestos para contratar asesores, debieron asumir un nuevo rol, del cual no todos salieron airosos.

Los empleados trabajaban largas jornadas y recibían agresiones desde verbales hasta físicas. La mayoría de ellos, jóvenes que no estaban preparados para esa situación. Concluye que cada gerente debe ser un Gerente de Recursos Humanos en relación con su propia gente y que los especialistas en Recursos Humanos en un momento como el presente, donde todos estamos expuestos a diferentes situaciones, algunas de ellas inéditas, otras no, pero igualmente no deseables y donde el responsable debe asumir un rol nuevo que se integrará a sus roles habituales. Frente a situaciones de crisis el profesional de Recursos Humanos será responsable por la contención del personal.

Por otro lado, Ponce (2000) en Gerencia, presenta cuáles son las alternativas de cambio en este campo tan importante en toda organización. Esta de acuerdo en que el Departamento de Recursos Humanos no puede desaparecer a menos que insistiera en ser una especie de “planillero o doctor corazón”.

Asimismo, refiere que en muchas empresas el departamento de Recursos Humanos a jugado un rol más bien operativo y poco estratégico el cual ha influenciado que el departamento no sea tomado de forma más seria en las corporaciones. Sin embargo; cree que como dice Dave Ulrich en su libro “Recursos Humanos Champions” que los recursos Humanos se centren más en cómo agregar valor a las empresas, en ser un socio efectivo del negocio, y no en estar en una oficina sin importancia, un sótano o especie de cueva haciendo manuales o evaluaciones. En Guatemala hay varios ejemplos de cómo este departamento se ha convertido en un socio efectivo y cada vez es más frecuente que en las corporaciones, los Gerentes

Generales consulten a sus Gerentes de Recursos Humanos sobre decisiones importantes en relación a fusiones, adquisiciones o alianzas. Las prácticas de Recursos Humanos deben ayudar a los trabajadores a ser más competentes y a estar más comprometidos, para implementar la estrategia de la organización.

Concluye en que se debe pensar en el prójimo y que todos se involucren en los procesos estratégicos y de cambio de las empresas. Si no los hay, que existan propuestas y venderlas, ya que no se puede permanecer estático y ajeno a los cambios. Las empresas quieren resultados, no informes. Por lo tanto, la pregunta clave de los profesionales de Recursos Humanos puede cambiar de ¿Qué hago? A ¿Qué apporto?

Las investigaciones anteriormente planteadas concuerdan en que el Recurso Humano, en la época actual, es el factor más importante dentro de cualquier empresa porque es elemento que puede hacer que los cambios tecnológicos y las inversiones sean realmente aprovechables a su máxima potencia. Las empresas requieren de personas que realicen las tareas también necesitan conocer a profundidad los procesos que intervienen en el correcto desempeño del papel estratégico que se le exige hoy en día a los profesionales que integran el Departamento de Recursos Humanos. Existe un compromiso social y psicológico que los empresarios adquieren con sus trabajadores, por lo que la conciencia sobre las necesidades humanas debe ser el primer paso para alcanzar la productividad de los colaboradores dentro del trabajo y promover la competitividad dentro del contexto de la globalización.

Los estudios anteriormente planteados se basan en las experiencias adquiridas de los autores, bajo la perspectiva práctica del mundo real y muestran como evoluciona el tema de investigación en la época actual. Así mismo, existe una base teórica por parte de expertos situados en diferentes épocas que comparten sus conocimientos sobre los Recursos Humanos.

## Departamento de Recursos Humanos

### Recursos Humanos

Para Arias (1991) los Recursos Humanos son lo más importante dentro de la organización ya que éstos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos.

La Administración de Recursos Humanos para Mondy y Noe (1997) es “la utilización de los recursos humanos de una empresa para alcanzar los objetivos organizacionales”. (Pág. 4)

La importancia de las labores de Recursos Humanos se hace evidente cuando se toma conciencia que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

Por otra parte, Werther y Davis, (1996), el término Recursos Humanos se refiere a las personas que componen una organización.

El enfoque de Recursos Humanos, según Davis y Newstrom, (2002), se relaciona con el crecimiento y desarrollo de las personas hacia niveles más altos de competencia, creatividad y realización personal, puesto que las personas son el recurso central de toda organización y toda sociedad.

Según Mondy y Noe (1997) expone que una organización debe tener individuos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos específicos con el fin de poder alcanzar sus objetivos. La obtención de estas personas comprende la planeación, el reclutamiento y la selección de Recursos Humanos.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios; de controlar la calidad; de distribuir los productos; de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Para Milkovich y Boudreau (1997) la dirección de Recursos Humanos es: “una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”. (Pàg. 2)

Las empresas mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Los Recursos Humanos determinan el grado de éxito de la organización.

Para Werther y Davis (2000) los Recursos Humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados.

El departamento de Recursos Humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

#### Historia de los Recursos Humanos

Según Amstrong (1991) expone: “La Gestión de Recursos Humanos (GRH) tiene sus raíces en el trabajo pionero de Peter Drucker y Douglas McGregor en la década del 50. En *The practice of management* (Heinemann, 1955), Drucker virtualmente inventó la administración por objetivos (APO). Él dijo que: “Una gerencia efectiva tiene que dirigir la visión y el esfuerzo de todos los gerentes hacia una meta común”. Este concepto de liderazgo visionario, orientado hacia las metas, es fundamental para la GRH”. (Pág 2)

Amstrong (1991) refiere a Douglas McGregor quien abogó por la gerencia a base de integración y autocontrol, en parte como una forma de APO, pero primordialmente como una estrategia para la gerencia de personal, que afecta a toda la empresa. El pensaba que una filosofía gerencial tenía que estar cimentada en actitudes y convicciones con respecto a las personas y al papel de la gerencia de lograr integración. Para él, este proceso no se reducía simplemente a un despliegue de técnicas, manuales y formas de personal. En su concepto, un papel clave de la función de personal era “idear medios para conseguir que la gerencia examine sus supuestos, considere las consecuencias de su estrategia presente y compare ésta con otras”. (Pág. 2)

Así, como Drucker, él preparó el camino para la filosofía de la GRH, al considerar que las políticas y los programas de recursos humanos tienen que forjarse dentro de objetivos y planes estratégicos de la empresa, y además deben tener como propósito conseguir la participación de todos en el logro de esos objetivos y planes.

Por otra parte, Werther y Davis (2000) a fines del siglo XIX, diversas compañías latinoamericanas empezaron a establecer “departamentos de bienestar” que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal. Estos departamentos comunes en las grandes empresas ferrocarrileras y navieras, en las grandes haciendas y en las principales compañías de hilados y tejidos, tenían entre sus funciones las de atender ciertas necesidades de los trabajadores como vivienda, atención médica y educación. Otro de sus objetivos fundamentales era prevenir la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales que caracterizaron la historia de varios países durante el período que va de la década de 1870 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial.

A principios del siglo XX, Frederick Taylor empezó a defender los principios de la administración científica del personal. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que aún en la actualidad se reconocen como válidos.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial hasta la Gran Depresión, que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia para las empresas. La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para enfrentar las necesidades sociales.

En la década de 1930 los gobiernos pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y en algunos casos se garantizó el derecho a la formación de sindicatos.

Durante la Segunda Guerra Mundial se desarrollaron las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos.

Según Mondy (1997) uno de los mayores cambios registrados en los negocios en años recientes ha sido el creciente respeto y responsabilidad que se brinda a los profesionales de recursos humanos. Se identificó en 1990 el puesto de ejecutivo de recursos humanos como una de las 15 carreras de ascenso rápido.

.

En el comienzo del siglo XXI, el gran compromiso del administrador de Recursos Humanos latinoamericano radicó en efectuar la aportación profesional que exige nuestra época.

#### Estructura del Departamento de Recursos Humanos

Según Mondy y Noe (1997) la función de Recursos Humanos alcanza mayor importancia a medida que crece la empresa y se vuelve más compleja. Los Recursos Humanos mantienen el propósito que tienen, pero el enfoque que se sigue para lograr sus objetivos cambia según sus necesidades.

Para Robbins (1999) define la estructura organizacional como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.

Según Stephen (1994) define la estructura de un Departamento de Recursos Humanos como el grado de complejidad, formalismo y centralismo de la organización.

Asimismo Mondy y Noe (1997) mencionan que existen negocios pequeños, medianos y grandes. Los negocios pequeños rara vez tienen una estructura formal de Recursos Humanos y especialistas en Recursos Humanos. En una empresa pequeña el enfoque de la función de Recursos Humanos se centra por lo regular en la contratación y retención de empleados capaces. Algunos aspectos de la función de Recursos Humanos pueden ser realmente de mayor significado en las empresas de menor tamaño que en las más grandes.

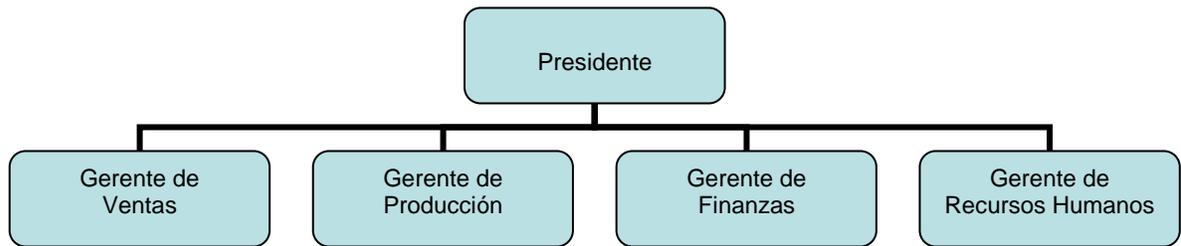
Ejemplo: Estructura de empresa pequeña.



*Fuente: Mondy, R. y Noe, R. Administración de Recursos Humanos.*

Con relación al tema Mondy y Noe (1997) plantea que cuando crece la empresa, se puede necesitar una función separada dentro del equipo para coordinar las actividades de Recursos Humanos. En una empresa de mayor tamaño, se espera que la persona seleccionada maneje la mayor parte de las actividades de Recursos Humanos. En una empresa mediana existe poca especialización. Puede haber una secretaria disponible para manejar la correspondencia, pero el gerente de Recursos Humanos es esencialmente todo el departamento.

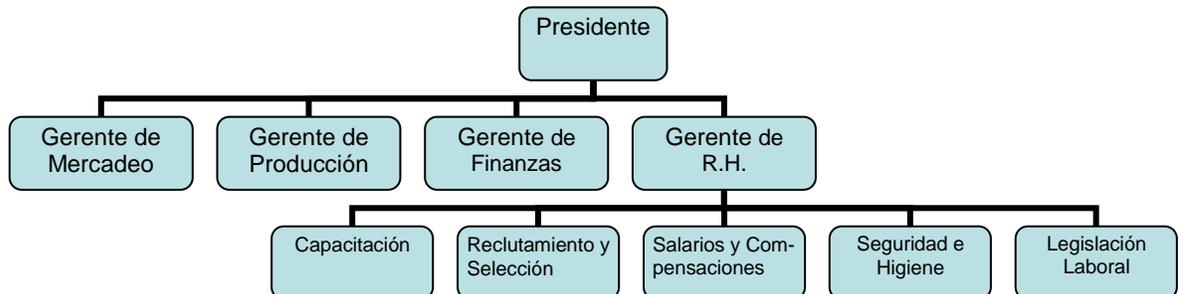
Ejemplo: Estructura de empresa mediana.



Fuente: Mondy, R. y Noe, R. *Administración de Recursos Humanos*.

Cuando la función de Recursos Humanos crece demasiado para que la pueda manejar una sola persona, se crean secciones separadas y se colocan bajo un gerente de Recursos Humanos. Estas secciones suelen desarrollar tareas que involucran el desarrollo de los Recursos Humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene y relaciones laborales.

Ejemplo: Estructura de empresa grande.



Fuente: Mondy, R. y Noe, R. *Administración de Recursos Humanos*.

### Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Según el planteamiento de Dessler (2001) en el Departamento de Recursos Humanos se debe reflejar la responsabilidad de definir con claridad el trato que la administración debe dar a los empleados; de asegurarse que los empleados cuenten

con los mecanismos necesarios para oponerse a las prácticas injustas y de representar los intereses de los mismos.

Las funciones esenciales de un Departamento de Recursos Humanos varían de una a otra empresa y cuando éste se implementa por primera vez, a la persona que lo dirige se le llama Gerente de Recursos Humanos.

En los casos en donde el Departamento de Recursos Humanos es grande existen varios puestos, según Wether y Davis (2000) estos son:

- Gerente de Reclutamiento: es el que ayuda a los otros gerentes de la empresa a reclutar y seleccionar al personal.
- Gerente de Compensaciones: es el que establece y mantiene niveles adecuados de compensación financiera.
- Gerente de Capacitación y Desarrollo: es el que proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la empresa.

Según Wether y Davis (2000) la función esencial de un Departamento de Recursos Humanos consiste en ayudar y prestar servicios a la empresa, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados, por lo que es un departamento de servicio.

La mayor parte de expertos en el tema de la Administración de Personal concluyen en que los gerentes deben cumplir con el proceso de administración que está conformado por cinco funciones, las cuales son:

- **Planificar:** Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; elaborar planes y pronósticos; es decir, predecir o proyectar una situación futura.

- **Organizar:** Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; establecer canales de autoridad y de comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- **Proveer de Personal:** Decidir qué tipo de personal se habrá de contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer normas para su desempeño; compensarles; evaluar su desempeño; brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo.
- **Dirigir:** Encargarse de que otros cumplan con su trabajo; conservar la moral y motivar a los subordinados.
- **Controlar:** Establecer estándares como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar el desempeño real contra estos parámetros; tomar las medidas correctivas necesarias.

Dessler (2001) define a la administración de personal como: “Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar”. (Pág. 2)

Para Dessler (2001) las actividades y responsabilidades del departamento de personal son:

- **Contratación y Reclutamiento:** tiene a su cargo las entrevistas con los empleados, el reclutamiento en universidades, periódicos, empresas de reclutamiento.
- **Capacitación y desarrollo:** en donde se orienta a los empleados nuevos, se capacita a los supervisores y desarrollo de la administración, tiene a su cargo la evaluación del desempeño de la administración y no administración, apoyo

para colegiaturas y becas, propicia la planeación y desarrollo de las carreras y adapta programas para mejoras en la productividad y en la calidad.

- **Compensación:** área en donde da lugar la administración de sueldos y salarios, las descripciones, la evaluación y análisis de puestos, administración de nómina, compensación a ejecutivos, planes de pago de incentivos.
- **Prestaciones:** área orientada a las políticas y vacaciones y permisos, prestación de seguros, compensación por desempleo, plan de retiros y pensiones, plan de cafetería, reparto de utilidades, plan de acciones.
- **Servicios a empleados:** trata de programas recreativos y sociales, asesoría y planes de ayuda a empleados, reubicación, asesoría en prejubilación y planeación de retiros, colocación en el exterior.
- **Relaciones con empleados y la comunidad:** en donde se trabaja con los procedimientos disciplinarios para quejas, entrevistas de salida, premios y reconocimientos, publicaciones y comunicaciones para empleados, contribución y relaciones con la comunidad, sistemas de sugerencias, encuestas de actitudes y relaciones obrero-sindicales.
- **Registros de personal:** área que tiene relación con sistemas de archivo de personal, procesamientos de ascensos, transferencias y separaciones, sistemas de información de personal.
- **Salud y Seguridad:** área que tiene a su cargo la administración de compensaciones a los trabajadores y la capacitación para la seguridad.

Asimismo Dessler (2001) explica que el Gerente de Recursos Humanos cumple con tres funciones:

- **Función de línea:** consiste en dirigir las actividades de las personas dentro de su departamento y en las áreas de servicios. También ejerce una autoridad implícita, autoridad en que los otros gerentes en línea saben que el Gerente de Recursos Humanos tiene acceso a la administración superior en áreas relacionadas con el personal.
- **Función de coordinador:** los gerentes también son coordinadores de las actividades del personal. Por otro lado, ejercen un control funcional donde el departamento y el gerente de Recursos Humanos reportan a su superior los objetivos, políticas y procedimientos de personal que los otros gerentes de línea cumplen.
- **Funciones de los auxiliares administrativos:** se debe al servir y asesorar a los gerentes de línea. Así como también proporciona información actualizada acerca de las tendencias actuales y los métodos nuevos para resolver problemas.

<b>Planeación Estratégica</b>	<b>Estructura Organizacional</b>	<b>Desarrollo Organizacional</b>	<b>Manuales de Procesos</b>	<b>Indicadores de Medición</b>	<b>Análisis y Valuación de Puestos</b>	<b>Puestos y Salarios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Misión</li> <li>*Visión</li> <li>*Objetivos</li> <li>*Valores</li> <li>*Políticas</li> <li>*Presupuestos</li> <li>*Programas</li> <li>*Normas</li> <li>*Estrategias</li> <li>*Análisis</li> <li>*Planeación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Jerarquización de Puestos</li> <li>*Organigramas</li> <li>*Actualización</li> <li>*Vigencia de Puestos</li> <li>*Estructura</li> <li>*Manual de Relaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cambio</li> <li>*Cultura</li> <li>*Organizacional</li> <li>*Clima Laboral</li> <li>*Comunicación</li> <li>*Corporativa</li> <li>*Diagnósticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Procedimientos</li> <li>*Registros</li> <li>*Procesos</li> <li>*Organización de actividades</li> <li>*Controles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Control de ausentismo</li> <li>*Control de absentismo</li> <li>*Control de contrataciones</li> <li>*Control de despidos</li> <li>*Control de renuncias</li> <li>*Control de plazas vacantes</li> <li>*Auditoria de R.H.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Perfiles de puestos</li> <li>*Descripciones de puestos</li> <li>*Evaluación de puestos</li> <li>*Indice de cargas de trabajo</li> <li>*Entrevistas</li> <li>*Cuestionarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Salarios</li> <li>*Compensaciones</li> <li>*Análisis de salarios</li> <li>*Escala Salarial</li> <li>*Encuestas de salarios</li> <li>*Elaboración de Planilla</li> <li>*Elaboración de nómina</li> <li>*Bonificaciones</li> </ul>

*Fuente: Valdez, E. Universidad Rafael Landívar*

<b>Evaluación del Desempeño</b>	<b>Legislación Laboral</b>	<b>Reclutamiento, Selección y Capacitación</b>	<b>Capacitación de Personal</b>	<b>Programas de Incentivos</b>	<b>Seguridad Industrial</b>	<b>Atención a Empleados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Elaboración y validación de instrumentos</li> <li>*Entrevistas</li> <li>*Aplicación del instrumento</li> <li>*Detección de variables a evaluar</li> <li>*Manejo de información</li> <li>*Reportes</li> <li>*Retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Contratos de trabajo</li> <li>*Reglamento Interno</li> <li>*Leyes laborales vigentes</li> <li>*Aplicación de leyes laborales</li> <li>*Seguimiento sobre casos legales</li> <li>*Código de Trabajo</li> <li>*IGSS, IRTRA INTECAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Banco de datos</li> <li>*Medios de reclutamiento</li> <li>*Aplicación de pruebas psicométricas</li> <li>*Entrevistas</li> <li>*Investigación de referencias</li> <li>*Normas de reclutamiento, selección y contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Diagnóstico de necesidades de capacitación</li> <li>*Programa de Capacitación</li> <li>*Inducción del personal</li> <li>*Desarrollo del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Detección de necesidades</li> <li>*implementación de programas de seguros, almuerzos, convivios, premios, eventos, y más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Brigadas de emergencia</li> <li>*Control de accidentes</li> <li>*Equipo de protección</li> <li>*Manual de seguridad</li> <li>*Capacitación</li> <li>*Entrenamiento</li> <li>*Difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Caja de ahorro</li> <li>*Préstamos a empleados</li> <li>*Sindicato</li> <li>*Asociación solidarista</li> <li>*Entrevistas</li> <li>*Constancias de Trabajo</li> <li>*Trámites administrativos</li> </ul>

Fuente: Valdez, E. Universidad Rafael Landívar

## Procesos de Recursos Humanos

### Reclutamiento y Selección

Para Mondy y Noe (1997) el reclutamiento: es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

Werther y Davis (2001) indican que se le llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permitiendo así adquirir un conjunto de solicitudes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos colaboradores

Para Koontz y Weihrich (2004) es un proceso para elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro.

Byars y Rue (1991) describen que el proceso de reclutamiento empieza en la descripción de puestos que dará la naturaleza y requerimientos específicos de cada puesto.

Según Chiaventao (1994) mencionó que el reclutamiento interno es cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos.

Byars y Rue (1991) aseguraron que si no se consigue personal para transferencia o promociones se prosigue a fuentes externas las cuales pueden ser anuncios, agencias de empleo, referencias de empleos, reclutamiento en campos universitarios. Solamente de esa forma se conseguirán suficientes candidatos de donde pueda recurrirse libremente en búsqueda de la persona ideal.

Para Mondy y Noe (1997) la selección: es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

Según Ivancevich, (2005), el proceso de selección permite que una organización elija de una lista de solicitantes a las personas que mejor cumplen con los criterios para ocupar un puesto vacante en una organización, para que, mediante la aplicación de una serie de pasos se pueda tomar la decisión sobre la persona adecuada que se contratará para dicha vacante.

Para Grados (2003) la importancia de una buena selección se centra en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por lo que la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos.

Además Werther y Davis (1995) definieron el proceso de selección como una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

### Inducción y Capacitación

Según Dessler (2001) indica que la inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, es un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que espera la organización. También señala que los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos. En el segundo caso, generalmente se proporciona al empleado un manual o materiales impresos que cubren cuestiones tales como los horarios, revisiones del

desempeño, ingreso a la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.

Para Chiavenato (2007) la inducción y orientación tiene por objeto proporcionar a un nuevo empleado la información que necesite, a fin que trabaje con comodidad y eficacia en la organización. La inducción ayuda a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización sin tener problemas. La inducción y la orientación involucran la introducción de los nuevos empleados a la empresa para conocer funciones, tareas y personas

Asimismo, John (2005) la capacitación la define como el intento de mejorar el desempeño actual o futuro; define algunos puntos específicos sobre la capacitación:

- La capacitación es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía. La capacitación se relaciona con las habilidades y competencias laborales actuales. Cuenta con una inducción y ayuda a los empleados a dominar las competencias particulares que se requieren para tener éxito.
- Un programa de capacitación formal es un esfuerzo de la empresa por dar oportunidades al empleado para que adquiera las habilidades, actitudes y conocimientos que se relacionen con su trabajo.
- El aprendizaje es un acto por el cual el individuo adquiere habilidades, conocimientos y competencias y da por resultado un cambio permanente su conducta.
- Toda conducta aprendida es una habilidad. Por tanto, con la capacitación se pretende mejorar las habilidades. Aumentar las capacidades motrices, las facultades intelectuales y las habilidades para el trato personal son los objetivos de los programas de capacitación

Para Mondy y Noe (1997) la capacitación es proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo

Según Mondy y Noe (2005) existe la capacitación formal, que se refiere a la actividad de capacitación planeada, estructurada y que ocurre cuando las personas son requeridas fuera de sus lugares de trabajo para participar en ellas y la informal, es aquella en la que no se busca un desarrollo por su propia cuenta.

Asimismo Pinto (2000) comenta que la preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos, su supervivencia. Las empresas están compuestas por tres subsistemas: el tecnológico, el administrativo y el social humano. El equilibrio que se establece entre estos tres subsistemas permite que la organización avance hacia el logro de sus objetivos. Al realizar un cambio en uno de los subsistemas, hay que realizar los ajustes necesarios a los dos restantes para restablecer el equilibrio. Uno de los medios para lograrlo es la capacitación.

#### Evaluación del desempeño

Certo (2001), define a la Evaluación del Desempeño como el proceso de revisar la anterior actividad productiva individual a fin de evaluar la contribución que hayan hecho hacia el logro de los objetivos del sistema administrativo. Como en el caso del adiestramiento, la evaluación del desempeño es una actividad continua, y se centra en los recursos humanos relativamente nuevos, así como en los que tienen cierto tiempo dentro de la organización. Uno de sus principales propósitos es proporcionar retroalimentación a los miembros de la organización, acerca de cómo pueden volverse más productivos.

Por otra parte, Mondy y Noe (2007) la evaluación del desempeño: es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo

## Compensaciones

Para Dessler (2001) las compensaciones son todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados que se derivan de su empleo.

Por otra parte Mondy y Noe (1997) las compensaciones las define de la siguiente manera:

- **Compensación financiera directa:** consiste en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos y comisiones.
- **Compensación financiera indirecta:** son las prestaciones, tales como el seguro médico, seguro de vida; prestaciones de ayuda social, planes de jubilación, indemnización; permisos con sueldos, como las vacaciones, días festivos, ausencias por enfermedad.
- **Compensación de incentivos:** se motiva a la persona y se estimula para que exista un incremento en la productividad y así reciba un pago por su desempeño.

Según Werther y Davis (2001) para las compensaciones deben integrarse los diferentes aspectos que a juicio de la organización, se deben reconocer. El primero y principal es el aspecto legal; conocer bien las leyes y cumplir con ellas es la obligación más importante. Otros criterios que serán tenidos en cuenta para determinar las compensaciones pueden ser: recompensar una buena evaluación del desempeño de cada empleado, reconocer las metas alcanzadas por la empresa, dar reconocimiento a la antigüedad de una persona en la organización, la posición que tiene cada persona dentro de la empresa y los esfuerzos por alcanzar otros niveles.

Según Chiavenato (1999) la compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas

organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta.

Para Nelson (1994) existen más de 1,001 formas de recompensar financieramente a las personas, clasificándolas en cinco técnicas esenciales:

- Felicite Personalmente a los empleados que hayan hecho un buen trabajo.
- Envié notas personales de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño.
- Ascender a los empleados.
- Haga público el reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
- Haga reuniones que eleven la moral de los empleados, para celebrar los triunfos

Según Mondy y Noe (1997) la equidad es un elemento el cual perciben los empleados cuando los sueldos que reciben son parecidos a los que otra compañía en el mismo ramo otorgan. Se da también la equidad interna cuando a los empleados se les paga de acuerdo al valor relativo del puesto que ocupa en la empresa.

#### Relaciones laborales con los empleados

Según Mondy y Noe (1997) las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades en la gerencia de recursos humanos que están asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización, estas actividades incluyen: promoción, transferencia, degradación, renuncia, despidos, suspensiones y jubilación. La disciplina y la acción disciplinaria también son aspectos cruciales de las relaciones internas con los empleados.

## Relaciones con empleados y trabajadores

Según, Dessler (2001) Entre las actividades y responsabilidades del departamento de personal existen las relaciones con empleados y la comunidad, en donde se regulan los procedimientos disciplinarios, quejas, sugerencias, obrero-sindicatos, premios y reconocimientos, publicaciones y comunicaciones para empleados, encuesta de actitudes.

## Higiene y seguridad industrial

Wherter y Davis (2001) mencionan a esta área como el conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud; es la relación que existe entre el medio de trabajo y los hábitos personales del empleado. Según estos autores, la higiene busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen.

Para Mondy y Noe (1997) la seguridad es la protección de los empleados de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo y la higiene, se refiere a las condiciones que permiten a los empleados de estar libres de enfermedades físicas o emocionales. Indica que el profesional en recursos humanos tiene una preocupación fundamental sobre estos aspectos del empleo ya que los problemas de seguridad e higiene afectan profundamente tanto la productividad como la calidad de vida en el trabajo.

Según Grimaldi (1995) La seguridad y la higiene aplicadas a los centros de trabajo tiene como objetivo salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas tanto a que les proporcionen las condiciones para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, dentro de lo posible, las enfermedades y los accidentes laborales. La seguridad y la higiene industrial son entonces el conjunto de conocimientos

científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con el motivo de su actividad laboral. Por tanto es importante establecer que la seguridad y la higiene son instrumentos de prevención de los riesgos y deben considerarse sinónimos por poseer la misma naturaleza y finalidad.

## Registro y Controles

Para Dessler (2001) los registros de personal es el área que tiene relación con sistemas de archivo de personal, procesamientos de ascensos, transferencias y separaciones, sistemas de información de personal.

## Empresa

### Concepto de empresa

Según Münch (1993) en la actualidad, la empresa al estar formada por personas alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano al permitir en ella la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En relación a lo anterior, en la vida de toda empresa, el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Asimismo el autor en mención establece que empresa es “un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito”. (Pág. 41)

A su vez, concluye que con base al análisis de las anteriores definiciones empresa es “Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad,” (Pág. 42)

Para Guzmán (1967) la empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para logra un producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Asimismo Fernández (1973) define empresa como la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

#### Clasificación de las empresas

Para Münch (1993) el avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa

#### Actividad o giro

- Industriales: la actividad de la empresa es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Se clasifican en:
  - ❖ Extractivas: se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, es decir todas las cosas de la naturaleza que son necesarias para la subsistencia del hombre. Estas empresas pueden ser las pesqueras, madereras, mineras, petroleras.

- ❖ **Manufactureras:** son empresas que transforman las materias primas en productos terminados. Pueden ser de dos tipos:
  - Empresas que producen bienes de consumo final: producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser duraderos o no duraderos, costosos o de primera necesidad. Como por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.
  - Empresas que producen bienes de producción: satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos.
  
- ❖ **Agropecuarias:** su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
  
- **Comerciales:** son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden ser:
  - ❖ **Mayoristas:** efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
  - ❖ **Minoristas o detallistas:** las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor
  - ❖ **Comisionistas:** se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, perciben por esta función una ganancia o comisión.

- Servicio: son las empresas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Pueden ser:
  - ❖ Transporte
  - ❖ Turismo
  - ❖ Instituciones financieras
  - ❖ Servicios públicos varios: comunicaciones, energía y agua.
  - ❖ Servicios privados: asesoría, servicios contables, jurídicos, administrativos, promoción y ventas y agencias de publicidad.
  - ❖ Educación
  - ❖ Salubridad: hospitales
  - ❖ Finanzas y seguros

#### Origen del capital

- Públicas: el capital pertenece al Estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Pueden ser:
  - ❖ Centralizadas: cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
  - ❖ Desconcentradas: son las empresas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.
  - ❖ Descentralizadas: empresas que desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que tienen personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios
  - ❖ Estatales: son las empresas que pertenecen al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia,

se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.

- ❖ Mixtas o paraestatales: empresas en donde existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios.
- Privadas: empresas en donde el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es el lucro. Pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros y transnacionales cuando el capital es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

### Magnitud de la empresa

Para Münch (1993) los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es en el que de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo al aplicar este enfoque existe dificultad para determinar límites. Los criterios más usuales son:

- Financiero: el tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.
- Personal ocupado: criterio que establece a la empresa según su tamaño de la manera siguiente:
  - ❖ Pequeña empresa: en la que laboran menos de 250 trabajadores.
  - ❖ Mediana empresa: en la que laboran entre 250 y 1,000 trabajadores
  - ❖ Grande empresa: en la que laboran más de 1,000 empleados.
- Producción: criterio que clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción.
  - ❖ Pequeña empresa: es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir su producción es artesanal aunque puede estar

mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

- ❖ Mediana empresa: en este caso puede estar mecanizada, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.
- ❖ Grande empresa: es la que está altamente mecanizada y sistematizada.

## Empresas Familiares

Para Longenecker, Moore y Petty (2001) la empresa familiar se caracteriza por la propiedad o alguna otra participación de dos o más miembros de la misma familia en su vida y funcionamiento. La naturaleza y medida de la participación de los miembros de la familia es variable ya que en algunos casos trabajan tiempo parcial, así como también la empresa es un negocio familiar que puede pasar de una generación a otra.

En relación a lo anterior los autores plantean que cualquier empresa familiar está compuesta de una familia y de un negocio. Aunque la familia y el negocio son instituciones separadas, cada una con sus propios miembros, metas y valores, éstas se superponen en una empresa familiar. Las familias y los negocios existen por razones diferentes. La función principal de la familia se relaciona con el cuidado y desarrollo de sus miembros, ya que el negocio tiene relación con la producción y distribución de bienes y servicios. Las metas de la familia son el desarrollo máximo posible de cada miembro, independientemente de sus limitaciones y la provisión de oportunidades y recompensas iguales para cada miembro y las metas de los negocios son la rentabilidad y la supervivencia.

Por otra parte, Anzola (2002) aduce que la estructura familiar en la pequeña empresa tiene mayor participación. La familia como el papá, el tío, el hijo, la esposa o cualquier otro miembro de la familia realizan las funciones principales y participan

como: socios, aportando dinero y trabajo; acreedores, prestando dinero, propiedades u otros servicios y empleados o trabajadores, realizando trabajos de confianza.

Es común encontrar que no se sepa diferenciar el sistema familiar del sistema de la empresa y mantener separados estos dos aspectos, siendo éste el principal causante de muchos conflictos que se presentan en la pequeña empresa, donde se involucran constantemente los sentimientos personales de la familia con los sentimientos de las actividades de la empresa.

Asimismo Longenecker, Moore y Petty (2001) plantean que los individuos que participan directa o indirectamente en un negocio familiar tienen intereses y puntos de vista que difieren de acuerdo con sus situaciones particulares. Los diversos intereses pueden crear tensión y conducir a conflictos. Las relaciones entre los miembros de la familia en un negocio son más delicadas que las relaciones entre empleados que no comparten el nexo familiar. Por lo tanto, muchas familias están acostumbradas a hacer sacrificios menores por el bien del negocio y suelen tolerar algunas inconveniencias e interrupciones en la vida familiar. Sin embargo, en ocasiones el conflicto entre los intereses del negocio y los de la familia es tan persistente que los empresarios deben decidir qué es prioritario ya que, en algunos casos, escogen el negocio sobre la familia y otros prefieren la lealtad hacia la familia.

Longenecker, More y Petty (2001) mencionan a continuación algunas ventajas de la participación familia en la empresa, son las siguientes:

- ❖ Un negocio familiar puede conservar la humanidad en el sitio de trabajo al demostrar mayores niveles de preocupación por los empleados, que los que se encuentran en una empresa común.
- ❖ La aplicación del reclutamiento de miembros más jóvenes para que trabajen en la empresa y así obtener un enfoque a largo plazo.

- ❖ Los miembros de la familia son atraídos hacia el negocio por las relaciones, por los lazos familiares y tienen a seguir en él aunque las épocas no siempre sean buenas.
- ❖ Los miembros de la familia también pueden sacrificar ingresos para mantener un negocio en marcha y más que obtener grandes sueldos o grandes dividendos, permiten que los recursos permanezcan con el fin de satisfacer necesidades actuales.
- ❖ Algunos negocios familiares usan el tema de la familia en su publicidad, para distinguirse de sus competidores. Las campañas publicitarias tratan de transmitir el hecho de que las empresas que son propiedad de familias tienen un fuerte compromiso con el negocio, altas normas éticas y un compromiso personal para atender a sus clientes.

También opinan que los hijos e hijas, nueros y yernos cuando se casan se vuelven factores significativos en el drama del negocio familiar. Algunos parientes políticos participan directamente ocupando puestos en la empresa de la familia. Si un hijo o hija también es empleado de la compañía, pueden surgir rivalidades y conflictos. Durante cierto tiempo se puede lograr una colaboración eficaz asignando miembros de la familia a diferentes ramas o funciones dentro de la empresa. Con el tiempo, la competencia por el máximo liderazgo obligará a tomar decisiones que hacen distinciones entre los hijos y los parientes políticos empleados en el negocio. Ser justo y conservar la lealtad familiar es más difícil a medida que crece el número de empleados que son miembros de la familia.

En seguimiento del párrafo anterior, en las familias con varios hijos, dos o más pueden participar en el negocio familiar y esto dependerá de los intereses individuales de los hijos. En algunos casos, los padres se sienten afortunados si por lo menos uno de los hijos decide quedarse con el negocio familiar. Sin embargo, no es raro que varios hermanos tengan puestos dentro de la empresa. Aun aquellos

que no trabajan en el negocio son algo más que observadores casuales a distancia debido a su interés como herederos o propietarios parciales.

Asimismo, Longenecker, Moore y Petty (2001) plantean que uno de los papeles más críticos en el negocio familiar es el del cónyuge del empresario. Es tradicional que esta función haya sido desempeñada por la esposa y madre de los hijos del empresario. Sin embargo, más mujeres se están haciendo empresarias y muchos maridos han asumido ahora el papel del cónyuge de la empresaria. Con la finalidad que el cónyuge tenga un papel de apoyo en la carrera del empresario, debe haber comunicación entre ambos y el cónyuge debe ser un buen escucha.

Los empleados que no son miembros de la familia se ven afectados por consideraciones familiares ya que sus oportunidades de ascenso se ven disminuidas por la presencia de miembros de la familia que parecen tener el control principal. Pocos padres ascenderán a un extraño sobre un hijo o hija competente que ha sido preparado para desempeñar el liderazgo futuro. Por lo tanto, el potencial de avance de los empleados que no son de la familia puede estar limitado y pueden experimentar un sentido de injusticia y frustración.

Asimismo, los autores opinan que la extensión de las limitaciones para los empleados que no son de la familia depende del número de miembros de la familia que están activos en el negocio y del número de puestos de administrador o profesionales a los cuales podrían aspirar los empleados que no son de la familia. También depende de la medida en que el propietario demande habilidad en la administración y mantenga una atmósfera de justicia en la supervisión. Para evitar problemas futuros, el propietario debe dejar muy claro cuando contrate empleados que no sean de la familia comunicándoles el grado en que habrá oportunidades disponibles e identificar los puestos que están reservados, si es que los hay, para los miembros de la familia.

Por otro lado, éstos opinan que los empleados que están fuera del grupo familiar también pueden verse afectados por los problemas que se presentan entre los miembros de la familia que compiten entre sí. Es difícil para los extraños mantener una neutralidad estricta en los desacuerdos familiares. Si se percibe que un empleado que no es de la familia se alinea con uno de los que están involucrados en el problema existe la probabilidad que pierda el apoyo de los otros miembros de la familia. Los empleados que trabajan duro pueden sentir la necesidad que sean mejor remunerados por el riesgo de trabajar en una empresa plagada por conflictos familiares. Aducen que si el talento disponible no es suficiente, el propietario deberá traer un liderazgo externo o complementar el talento familiar para evitar una declinación bajo el liderazgo de miembros de la segunda o tercera generación de la familia.

#### Áreas y funciones básicas de la empresa

Según Longenecker, Moore y Petty (2001) las áreas de actividad son conocidas como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones y están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Asimismo, refieren que es importante tomar en cuenta que cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa. Las áreas principales que debe desarrollar una empresa comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

Según estos autores las áreas más usuales y comunes en toda empresa son las siguientes:

- Producción: departamento que formula y desarrolla métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Tiene como funciones: ingeniería del producto, ingeniería de la planta, ingeniería industrial,

planeación y control de la producción, abastecimiento, fabricación, control de calidad.

- **Mercadotecnia:** es el departamento que cumple algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita distribuyéndolo en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Tiene como funciones: investigación de mercados, planeación y desarrollo del producto, precio, distribución y logística, administración de ventas, comunicación y estrategias de mercadeo.
  
- **Finanzas:** es de los departamentos que se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesario para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. Tiene como funciones: financiamiento y contraloría.
  
- **Recursos Humanos:** departamento que tiene como objetivo conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección y capacitación y desarrollo. Sus funciones más comunes son:
  - ❖ **Contratación y empleo**
    - Reclutamiento
    - Selección
    - Contratación
    - Introducción o inducción
    - Promoción, transferencias y ascensos

- ❖ Capacitación y desarrollo
  - Entrenamiento
  - Capacitación
  - Desarrollo
  
- ❖ Sueldos y salarios
  - Análisis y valuación de puestos
  - Calificación de méritos
  
- ❖ Relaciones laborales
  - Comunicación
  - Contratos colectivos de trabajo
  - Disciplina
  - Investigación de personal
  - Relaciones de trabajo
  
- ❖ Servicios y prestaciones
  - Actividades recreativas
  - Actividades culturales
  
- ❖ Prestaciones
  - Higiene y seguridad industrial
  - Servicio médico
  - Campañas de higiene y seguridad
  - Ausentismo y accidentes
  
- ❖ Planeación de Recursos Humanos
  - Inventario de recursos humanos
  - Rotación
  - Auditoría de personal

## Tipos de empresa

Para Koontz (1998) las organizaciones se dividen en formales e informales, en donde las empresas formales tienen una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Por otro lado, las informales se forman mediante las relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal. Esta a su vez, surge por la asociación entre sí de las personas.

Asimismo, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) el diseño organizacional es “Determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.” (Pág. 345)

A su vez Mûnch (1993) la determinación de la clase de organización más adecuada depende de factores como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción. Existen tipos de organización más usuales y los describe así:

- Organización lineal o militar: la actividad de decisión está en una sola persona quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

### Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

### Desventajas:

- Es rígida e inflexible
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

- Organización funcional o de Taylor: su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba especialización, Propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal y que los ocho tuvieran autoridad

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.

- Organización lineo-funcional: se combinan el tipo de organización lineal y funcional. De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. Por otro lado, la funcional por la especialización de cada actividad en una función.

Ventaja:

- Es la más aplicada en la actualidad.

Desventaja

- Las tareas se reducen.

- Organización staff: surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
  - Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Organización por comités: consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. Puede tener la combinación con otros tipos de organización.

Ventajas.

- Las soluciones son más objetivas.
- Se comparte responsabilidad entre todos los que integren el comité, es decir, no solo en una persona.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas ya que las deliberaciones son tardías
  - Una vez constituido un comité es difícil disolverlo.
- Organización matricial: este tipo de organización también se conoce como de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto. Consiste en combinar los departamentos por proyecto con la de funciones. Surge como respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos

departamentos. Este tipo de organización puede adoptarse en un área o en toda la empresa.

Ventajas:

-Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.

-Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.

Desventajas:

-Genera confusión acerca de quién depende de quién y puede originar fuga de responsabilidad y falta de delimitación de autoridad.

-Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.

Según la Cámara Guatemalteca de la Construcción (2007) las empresas dedicadas a la producción de pisos de granito y terrazo asociadas en la actualidad son: Pisos Casablanca, S.A., Pisos El Aguila, y Guagranito. En la Cámara de Industria se encuentran las empresas de Pisos y Blocks La Casa Blanca, Pisos El Aguila, Guagranito y Pisos Valz adscritas como la Gremial de Fabricantes de piso de granito y terrazo. La empresa fabricante de piso de granito que se utilizó para el estudio fue Pisos La Casablanca, S.A. Las oficinas están ubicadas en la zona 7 de la ciudad capital e inició sus labores en año 1974 como una empresa familiar.

El Departamento de RRHH está compuesto por diversos procesos de la gestión de personal, según las necesidades que cada empresa presenta. Asimismo, éstos contribuyen a que la empresa obtenga resultados parejos y es un canal de comunicación para los colaboradores de la empresa. A medida que crece la organización y sus demandas, el departamento adquiere mayor importancia y complejidad.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente todos los negocios se encuentran afrontando un alto nivel de competencia que exige más y mejor servicio. La creciente globalización e internacionalización de los comercios y compañías en general, es uno de los factores que incidió a que en una empresa productora de pisos de granito se presentara la necesidad de crear un departamento de Recursos Humanos para incluir procesos en beneficio de sus colaboradores y para la empresa.

La empresa Pisos La Casablanca, S.A. se encuentra operando desde el año 1974 y se ha observado a través de los años el incremento en las actividades así como en las contrataciones de sus colaboradores y la necesidad que existe en implementar un Departamento de Recursos Humanos en donde existan personas específicas para dirigir los procesos que se ajusten al entorno de la empresa; que deseen liderar y no solo seguir, a buscar cada vez más opciones de las usuales, para ejercer con efectividad el rol que hoy en día debe ejercer el Psicólogo Organizacional.

Todo lo anterior se debe a las distintas generaciones de ámbito familiar y no familiar que se han presentado en el lugar de trabajo así como el incremento de tareas específicas lo que ha desarrollado la creciente demanda de establecer procesos internos que se desarrollen en un área independiente a la operación de la empresa, dando como resultado crear un departamento de Recursos Humanos que se refleje en su estructura organizacional.

De continuar con esta situación, la empresa seguirá creciendo y alcanzando sus metas de producción, pero sus colaboradores percibirán la necesidad de contar con procesos específicos que ayuden a sentirse identificados con la empresa, lo cual ayudará a que disminuyan los problemas que se presentan en la actualidad y que no aparezcan nuevas amenazas en el futuro. Asimismo, los colaboradores se convierten en el eje central para poder llevar a la empresa niveles más altos de participación en el mercado.

El éxito que alcance la propuesta de implementar un Departamento de Recursos Humanos, dependerá de la importancia que se le dé al recurso humano y a la búsqueda de necesidades de los procesos de recursos humanos que se requieran.

Por toda la situación planteada anteriormente, surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las actividades de los diversos procesos de la gestión del personal que se deben considerar en la creación de un Departamento de Recursos Humanos para la empresa Pisos La Casablanca, S.A.?

## 2.1. Objetivos

### 2.1.1. Objetivo general:

- Identificar las actividades de los diversos procesos de la gestión de personal que se deben considerar en la creación de un Departamento de Recursos Humanos.

### 2.1.2. Objetivos específicos:

- Analizar las actividades de los procesos de la gestión de personal que se llevan a cabo actualmente en la empresa.
- Proponer una guía práctica de las principales actividades de la gestión de personal para la creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa.

## 2.2. Elementos de estudio

- Procesos de Recursos Humanos

## **2.3. Definición de elementos de estudio**

### 2.3.1. Conceptual

Procesos de Recursos Humanos: Para Robins y Coulter (2005) los procesos de Recursos Humanos son: “Actividades necesarias para proveer personal a la organización y proveer un nivel alto de desempeño de los empleados. (Pág. 283)

### 2.3.2 Operacional

Procesos de Recursos Humanos: son las actividades relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos desde su primer contacto con la empresa como aspirante, su incorporación a la misma, el desarrollo de la actividades y su relación patrono-trabajador desde su momento de ingreso hasta el momento de egreso de la empresa. Asimismo, se acordó mediante entrevista con la Gerencia General identificar las actividades de los procesos siguientes: Reclutamiento y selección de personal, Inducción y capacitación al personal, Evaluación de desempeño, Compensaciones, Relaciones laborales, Registro y controles e Higiene y seguridad industrial

## **2.4. Alcances y Límites**

Esta investigación identificó las actividades de los procesos de la gestión de personal que para la empresa Pisos Casablanca, S.A. fueron la base para crear el Departamento de Recursos Humanos.

Debido al crecimiento en sus actividades, así como de sus colaboradores, en la empresa, se realizó un diagnóstico de las actividades de los procesos de la gestión de personal para guiar al personal bajo una estructura formal y que sean dirigidos por

personas especializadas en el área, responsables de desarrollarlos para que los miembros de la empresa se sientan identificados.

## **2.5. Aporte**

La propuesta de la guía práctica para la creación del Departamento de Recursos Humanos que se presentó a una empresa productora de pisos de granito contribuyó a desarrollar nuevos sistemas de participación basados en la creatividad y en la interacción con la finalidad de atraer y retener al mejor talento.

Se utilizó como fuente bibliográfica y guía para todo aquél que realice un diagnóstico acerca de las actividades de la gestión de personal para la creación del Departamento de Recursos Humanos según las necesidades que presente cada empresa.

Asimismo, fue una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera y es fuente de investigación para todos aquellos profesionales en el ramo de los Recursos Humanos.

### III. METODO

#### 3.1. Sujetos

La investigación se desarrolló en una empresa dedicada a la producción de pisos de granito de la ciudad capital. Para efecto del estudio, se requirió la colaboración de diez miembros, del área administrativa, de la empresa Pisos La Casa Blanca, S.A., los cuales se escogieron de forma selectiva, Gerente General y Jefes de Departamentos, ya que fueron las personas que por el nivel del puesto que ocupan brindaron información sobre los procesos de Recursos Humanos evaluados.

<b>Puesto</b>	<b>No. De Personas</b>
Gerente General	1
Jefe Financiero	1
Jefe de Producción	1
Jefe Administrativo	1
Jefe de Ventas	1
Jefe Contabilidad	1
Jefe de Planillas	1
Jefe de Planta	3
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

#### 3.2. Instrumento

El instrumento que se utilizó para llevar a cabo la investigación fue una encuesta estructurada dividida en siete partes con sus respectivas interrogantes para la medición de los nueve procesos que se desearon evaluar y el cual se aplicó a los diez trabajadores seleccionados de manera específica, del área administrativa de oficinas de la empresa Pisos La Casablanca, S.A., ya que son las personas que

pueden proporcionar la información necesaria para saber de qué manera participan las personas en los procesos de Recursos Humanos actualmente (Ver anexo No. 1)

### 3.3. Procedimiento

Para realizar la presente investigación y cumplir con su objetivo se procedió con lo siguiente:

- Se solicitó la autorización al Gerente General de la empresa para llevar a cabo la investigación.
- Se llevó a cabo una entrevista con el Gerente General para comunicarle el objetivo del estudio y así también conocer detalles generales de la empresa y detalles útiles para la elaboración del instrumento.
- Se recopiló información de procesos de Recursos Humanos existentes en la empresa.
- Se elaboró el instrumento.
- Se obtuvo la validación del instrumento a través de la revisión y aprobación de tres licenciados expertos en el tema, catedráticos de la Universidad Rafael Landívar, requisito solicitado por la Facultad de Humanidades.
- Se coordinó la hora y día para aplicar el instrumento.
- Se solicitó a los sujetos responder el cuestionario.
- Se tabuló los resultados de los datos obtenidos.
- Se procedió al análisis y discusión de resultados.
- Se establecieron las conclusiones y recomendaciones.
- Se elaboró la propuesta de la guía práctica para la creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Pisos Casa Blanca, S.A.

### 3.4. Tipo de investigación

La investigación que se realizó fue de carácter descriptivo.

Según Burgos (1997) “en un estudio descriptivo, se selecciona una serie de cuestiones y se mide o cuenta cada una de ellas en forma independiente, para así, describir lo que se investiga”.

Por otra parte, Achaerandio (1995) “refiere que la investigación descriptiva busca la resolución de algún problema, o alcanza una meta del conocimiento”.

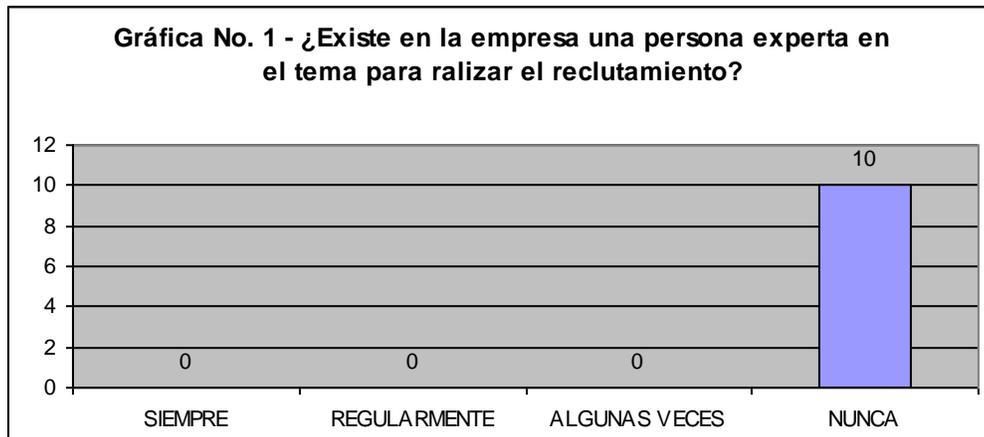
### 3.5. Metodología estadística

Se aplicó un instrumento para medir el conocimiento que tienen los jefes de departamento acerca de los procesos de Recursos Humanos dentro de la empresa y en donde los resultados, después de tabularse, se analizaron según lo que reflejaron la gráficas de barra y finalmente permitieron mostrar cuáles son los procesos necesarios a implementar en la estructura del Departamento de Recursos Humanos en la empresa productora de pisos de granito.

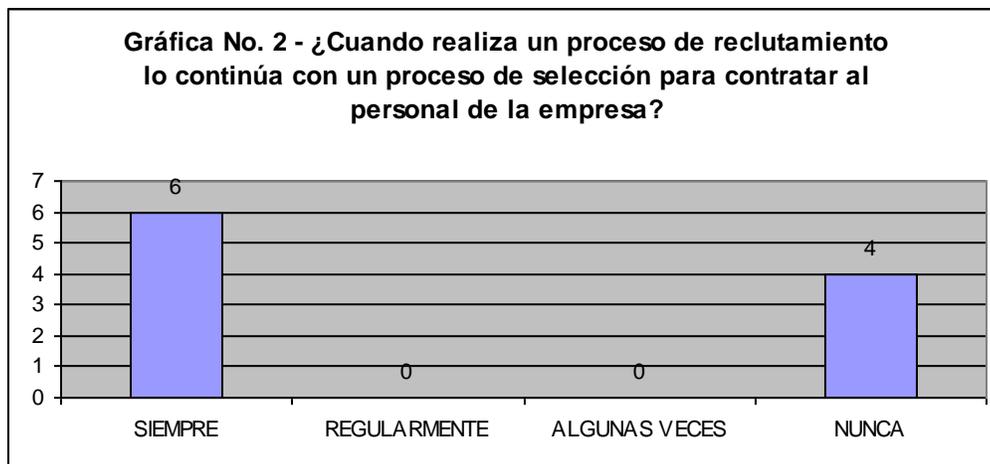
#### IV. ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los resultados en gráficas de barra por indicador.

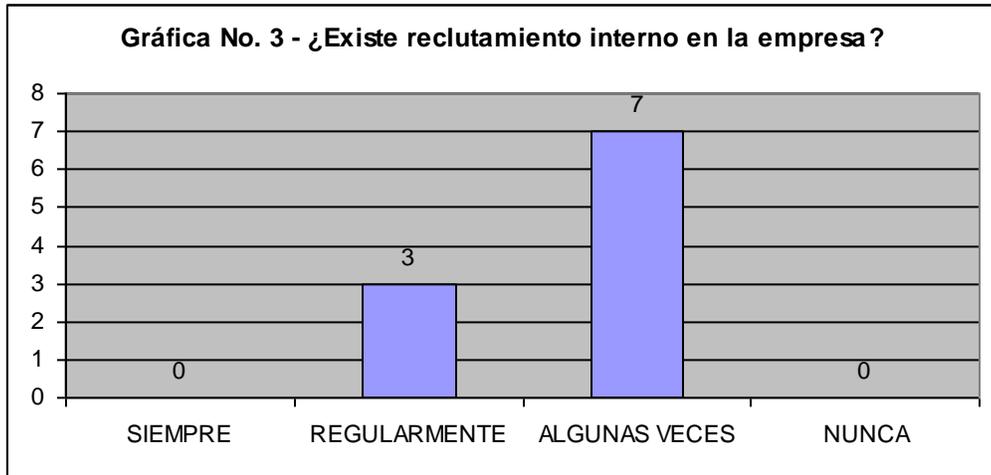
##### Indicador: Reclutamiento y Selección



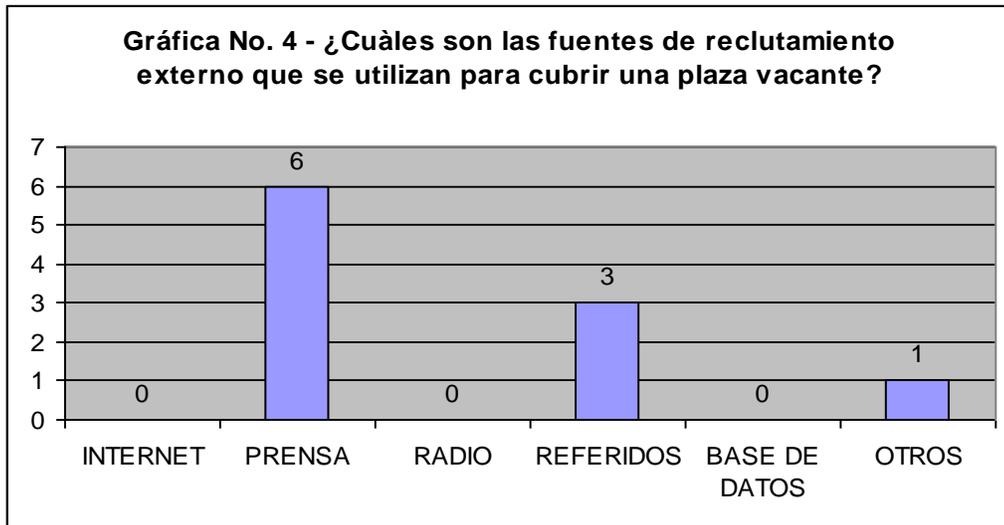
Los diez encuestados respondieron que nunca existe una persona experta en el tema para realizar el proceso reclutamiento.



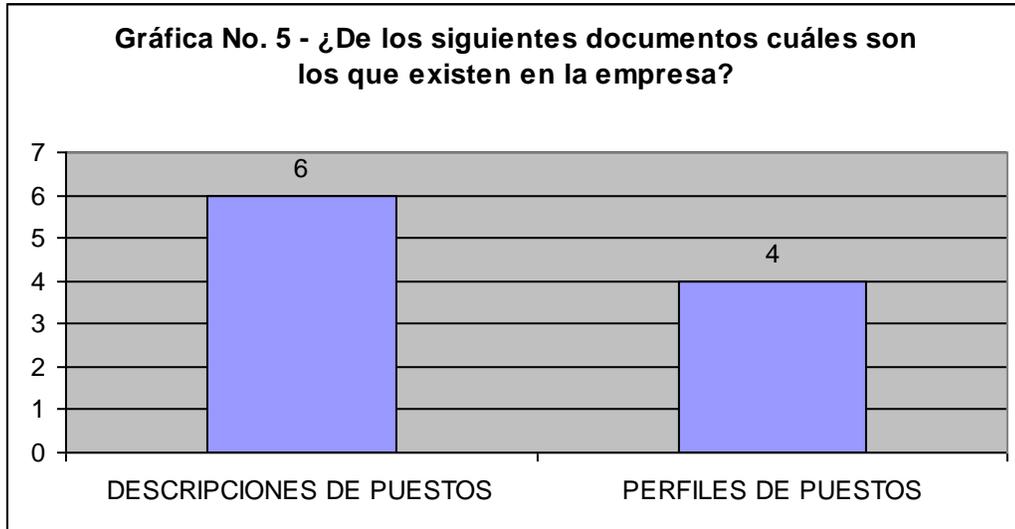
De los diez participantes seis indicaron que al momento de realizar un proceso de reclutamiento siempre lo continúa con un proceso de selección para contratar al personal de la empresa, los cuatro restantes opinaron que nunca.



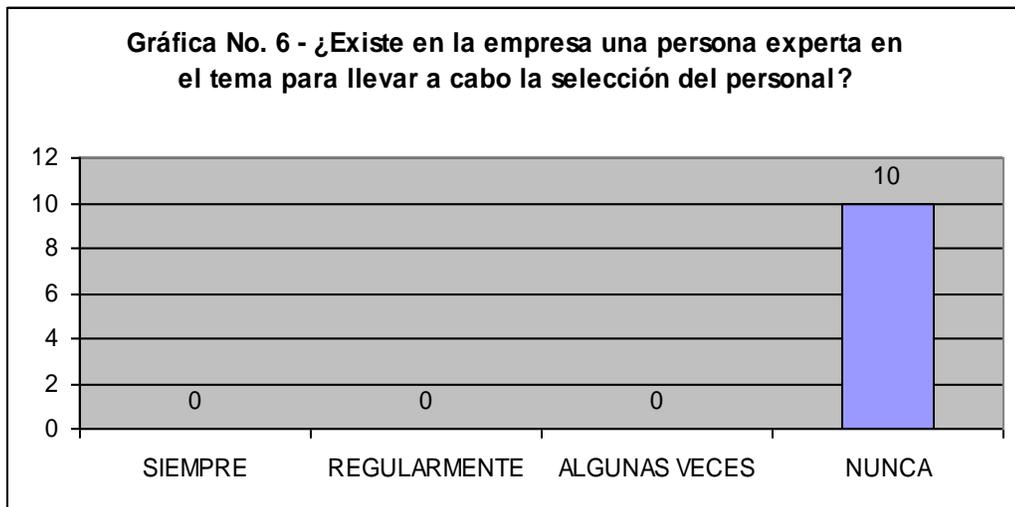
Siete respondieron que algunas veces existe el reclutamiento interno, mientras tres opinaron que regularmente



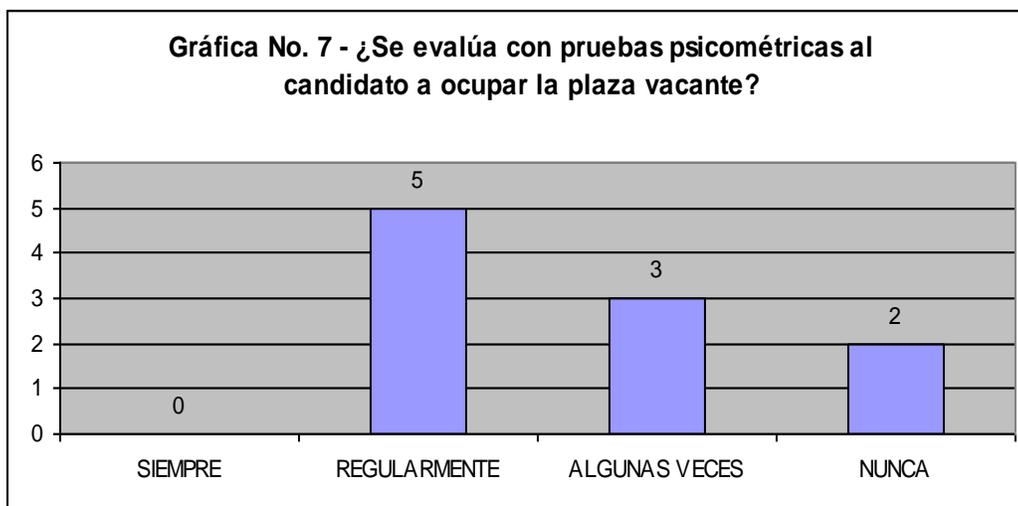
Seis de los entrevistados opinaron que es la prensa la más utilizada, mientras que tres indicaron que son los referidos y uno respondió que otros.



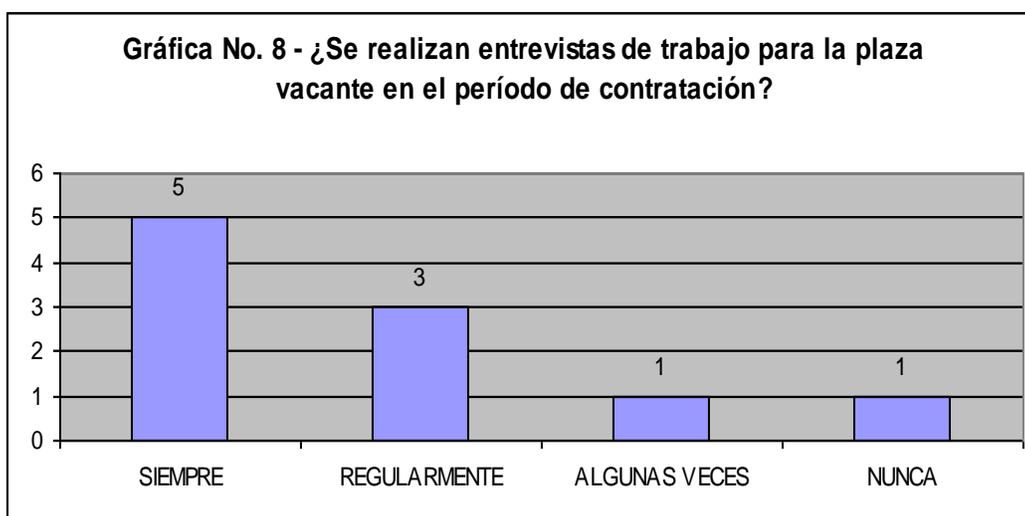
De los diez encuestados seis afirmaron que las descripciones de puestos son las que existen en la empresa; sin embargo los cuatro restantes afirmaron que son los perfiles de puestos.



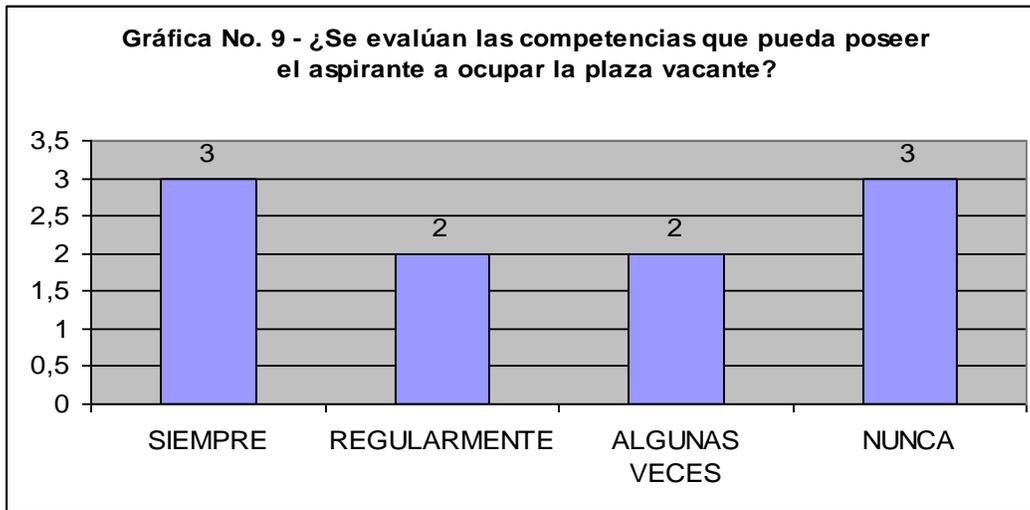
Los diez encuestados respondieron que nunca existe una persona experta en el tema para llevar a cabo la selección del personal.



Cinco de los participantes indicaron que regularmente se le aplican pruebas psicométricas al candidato a ocupar la plaza vacante, tres opinaron que algunas veces se aplican y dos indicaron que nunca.

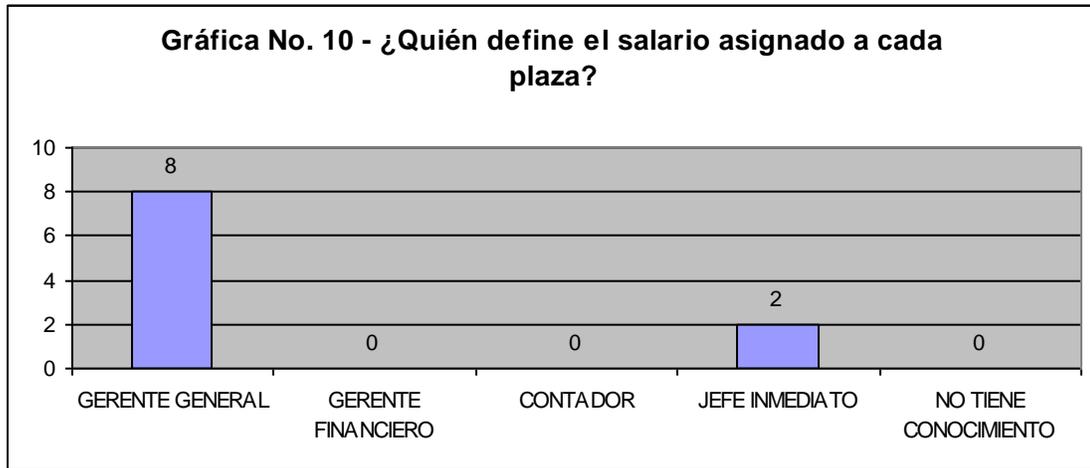


De diez entrevistados, cinco opinaron que siempre realizan entrevistas de trabajo al candidato a ocupar la plaza vacante en el periodo de contratación, tres opinaron que regularmente, uno respondió que algunas veces y uno nunca.

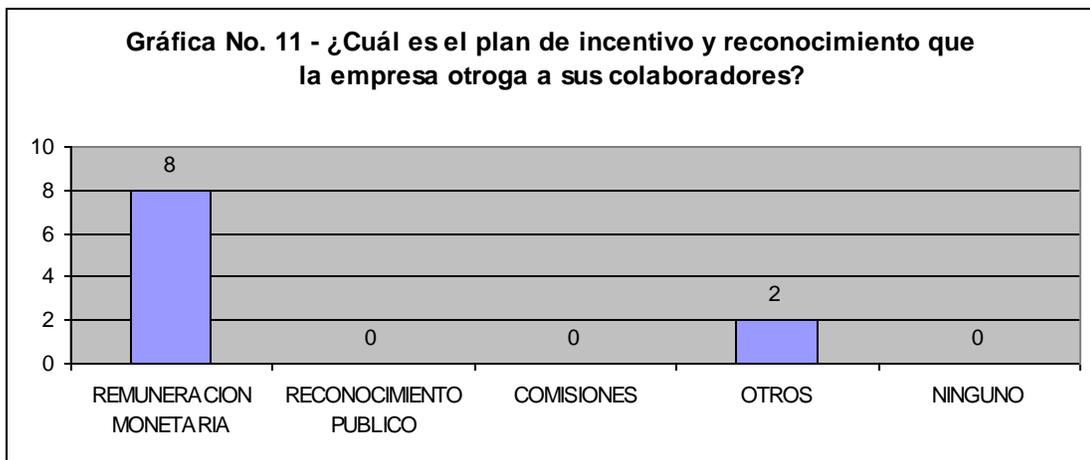


Tres personas respondieron que siempre se evalúan las competencias que pueda poseer el aspirante a ocupar la plaza vacante, dos respondieron que regularmente, dos opinaron que algunas veces, mientras tres coincidieron que nunca.

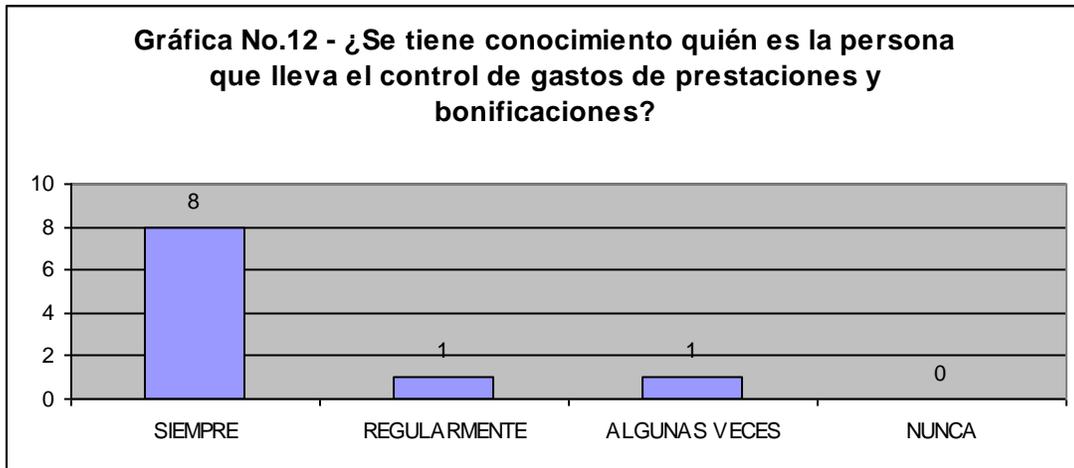
## Indicador: Compensaciones



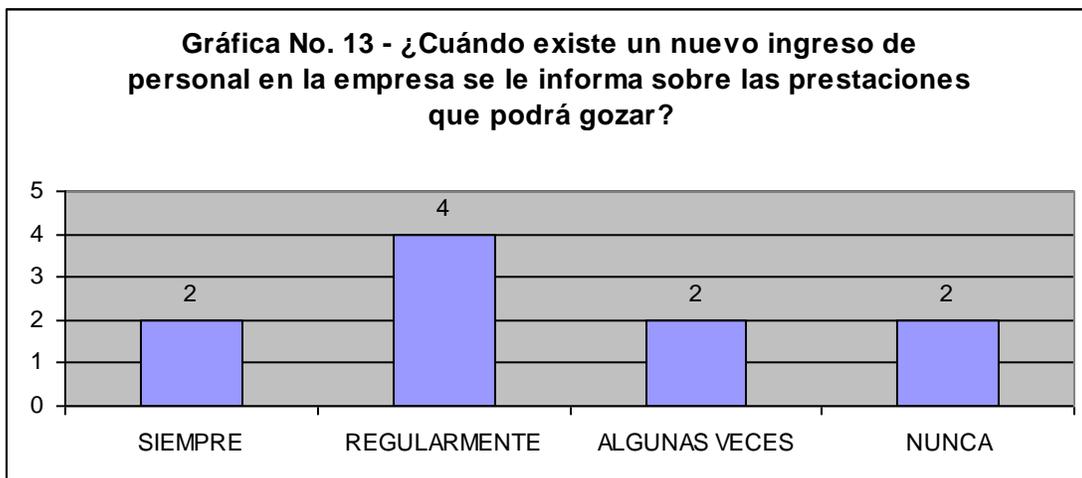
Ocho de los diez encuestados opinaron que el Gerente General es quien define el salario asignado a cada plaza, mientras dos respondieron que es el jefe inmediato.



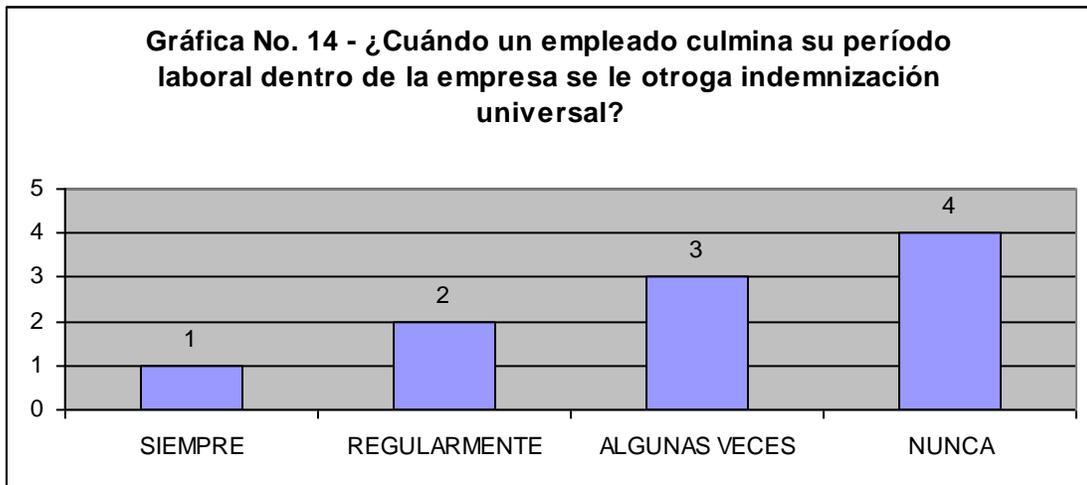
Ocho personas respondieron que la remuneración monetaria es el plan de incentivo y reconocimiento que la empresa otorga a sus colaboradores, dos opinaron que son otros.



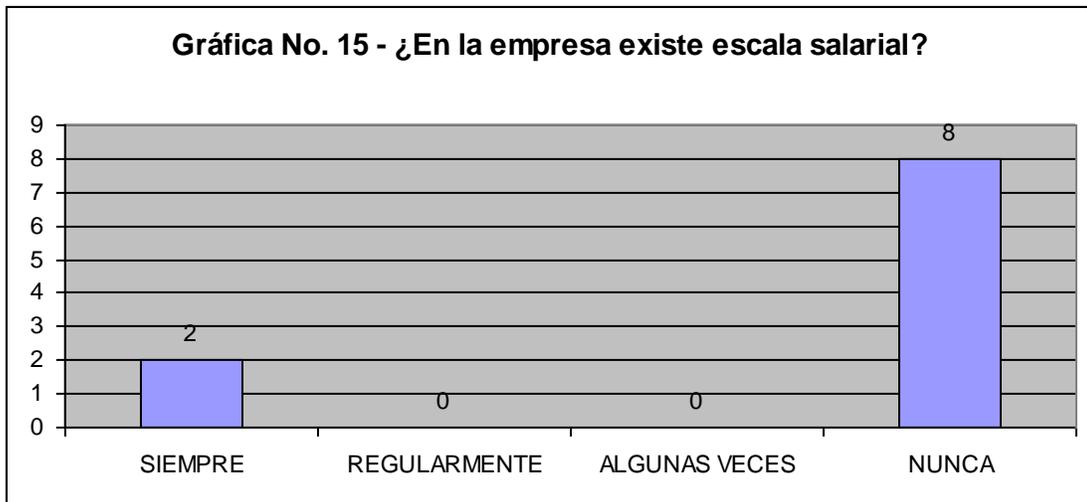
De los diez encuestados ocho respondieron que siempre tienen conocimiento de la persona que lleva el control de gastos de prestaciones y bonificaciones, de otra manera uno opinó que regularmente y uno algunas veces.



De los participantes cuatro respondieron que regularmente se le informa de las prestaciones que podrá gozar al personal de nuevo ingreso, dos opinaron que siempre, dos coincidieron que algunas veces y dos que nunca.

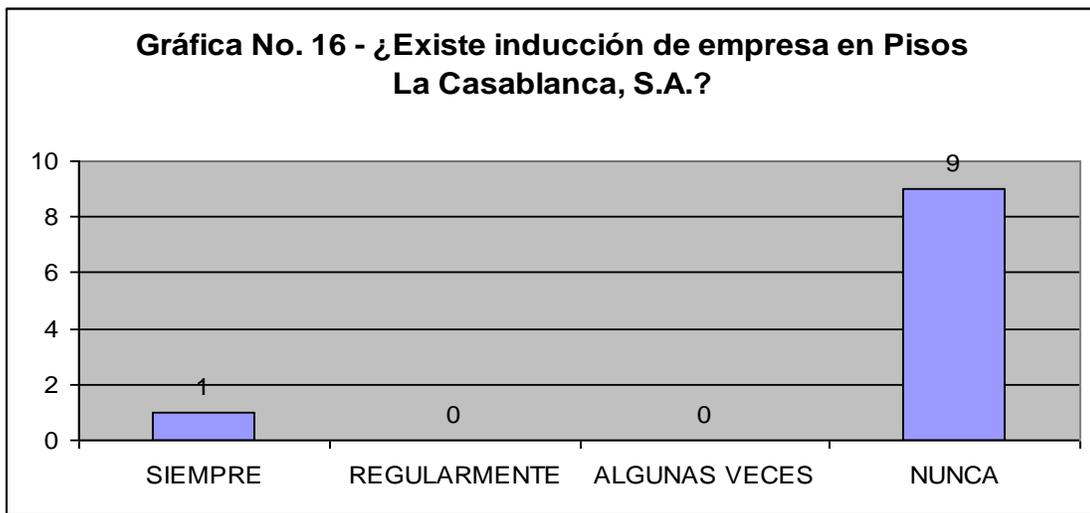


Cuatro de los entrevistados indicaron que nunca se les otorga indemnización universal, tres opinaron que algunas veces, mientras dos coincidieron que regularmente y uno afirmó que siempre.

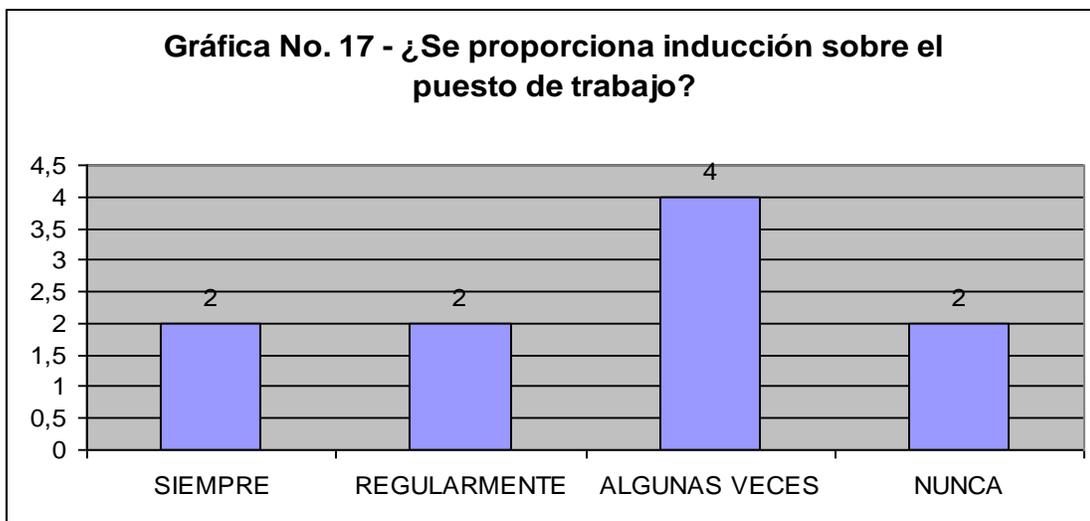


Para ocho encuestados nunca existe escala salarial en la empresa y dos opinaron que siempre.

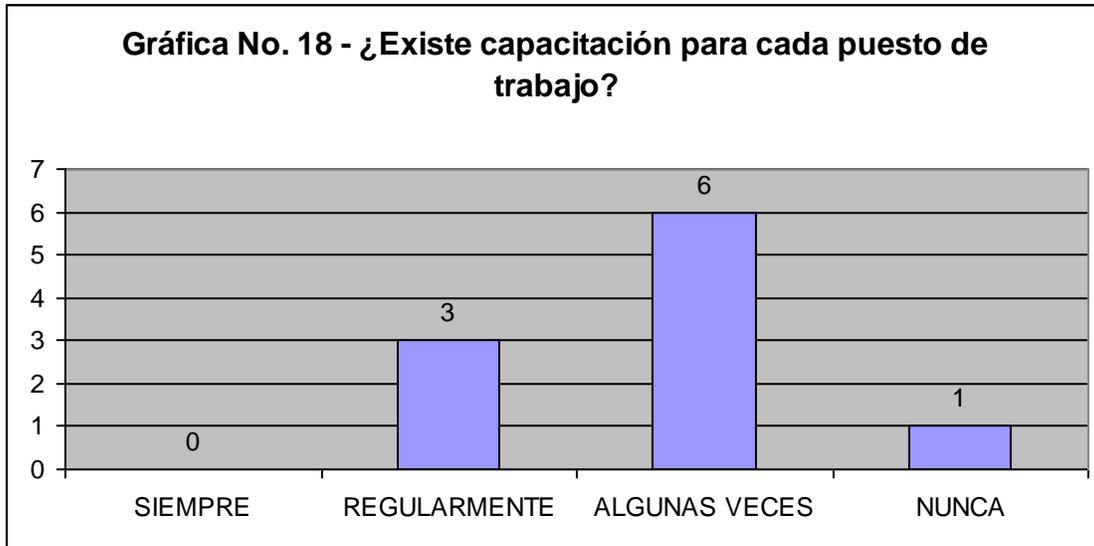
## Indicador: Inducción y Capacitación al personal



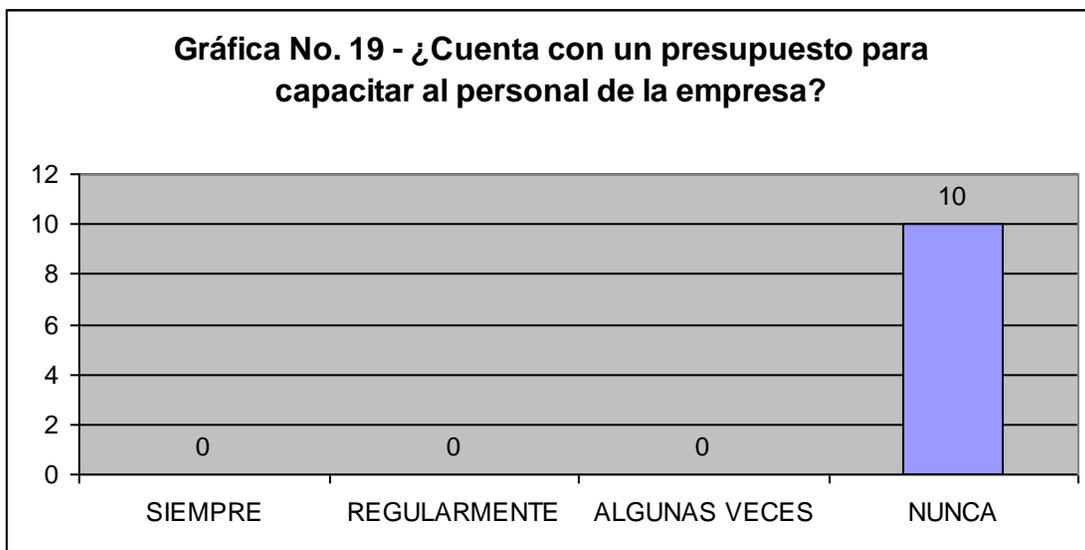
De los diez encuestados nueve respondieron que nunca existe inducción de empresa y uno afirmó que siempre.



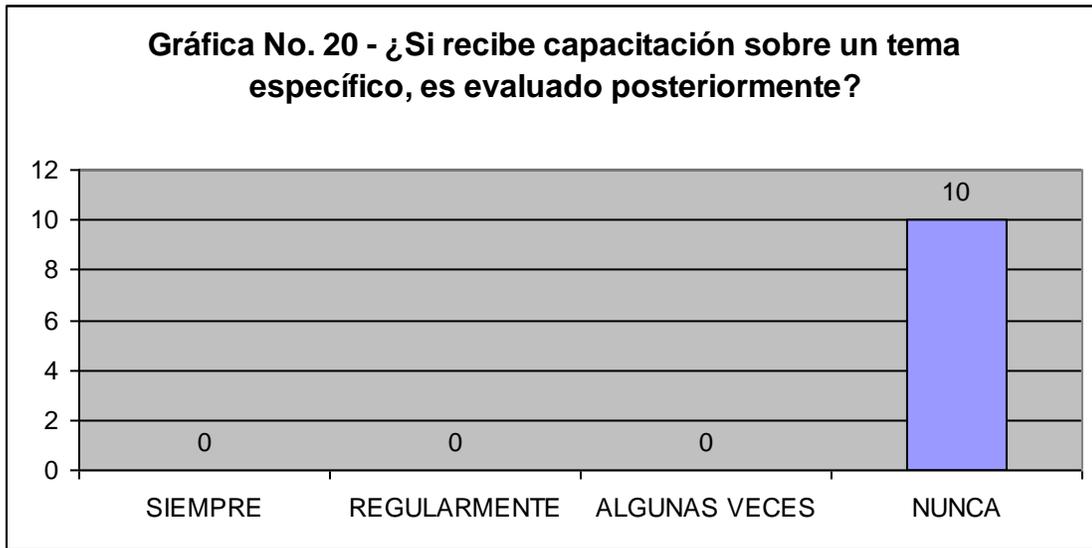
Cuatro personas opinaron que algunas veces se proporciona inducción del puesto de trabajo, dos respondieron que nunca, dos opinaron que regularmente y dos indicaron que siempre.



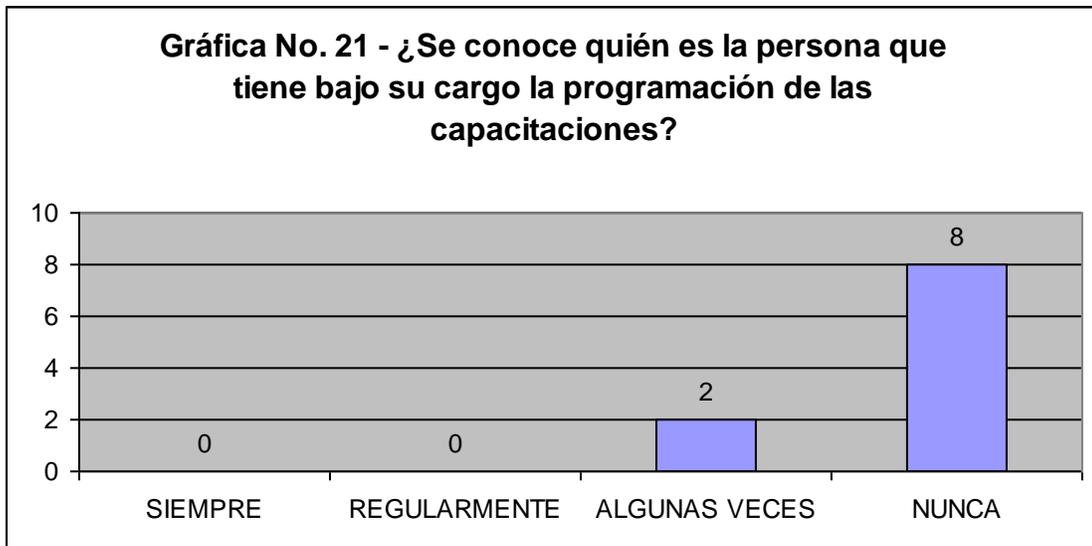
De los involucrados seis opinaron que algunas veces existe capacitación para cada puesto de trabajo, uno confirmó que nunca y tres que regularmente.



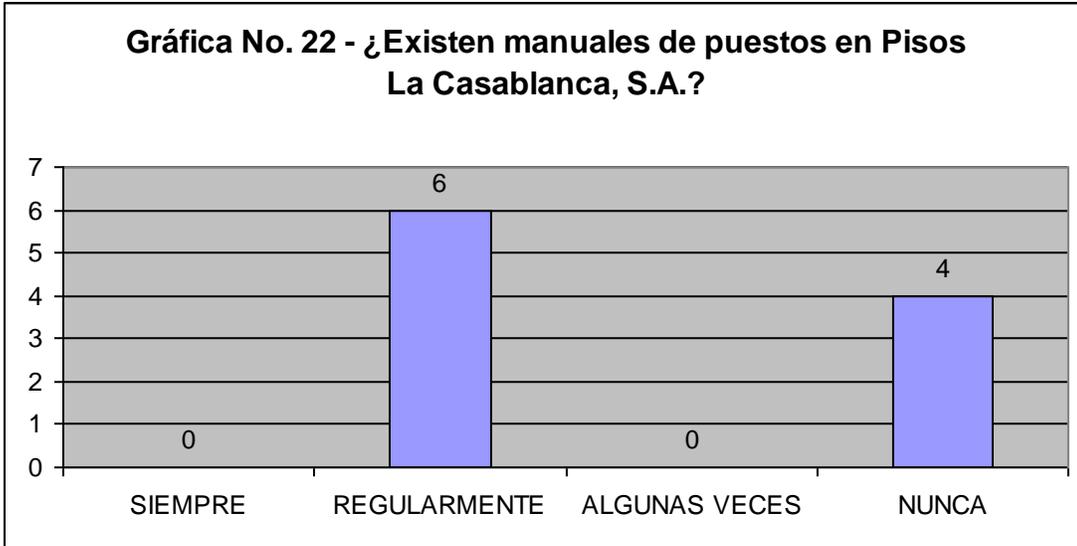
Los diez encuestados respondieron que no se cuenta con un presupuesto para capacitar al personal de la empresa.



Los diez encuestados indicaron que nunca son evaluados posteriormente al recibir capacitación.

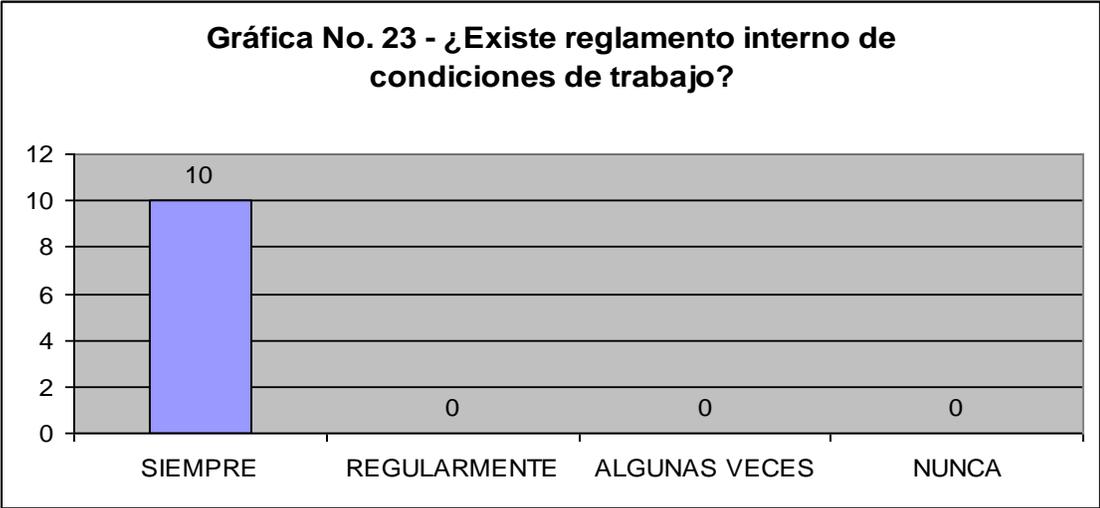


Para ocho de los diez encuestados nunca se conoce quien es la persona que tiene bajo su cargo la programación de capacitaciones y dos opinaron que algunas veces se tiene conocimiento.

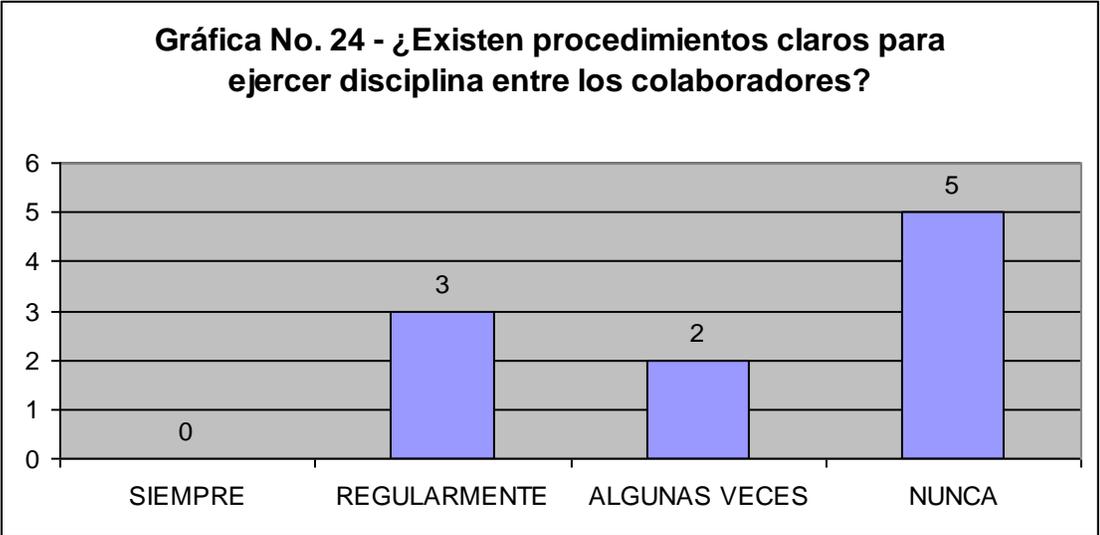


Seis indicaron que nunca existen los manuales de puestos en Pisos La Casablanca, S.A: y cuatro opinaron que nunca.

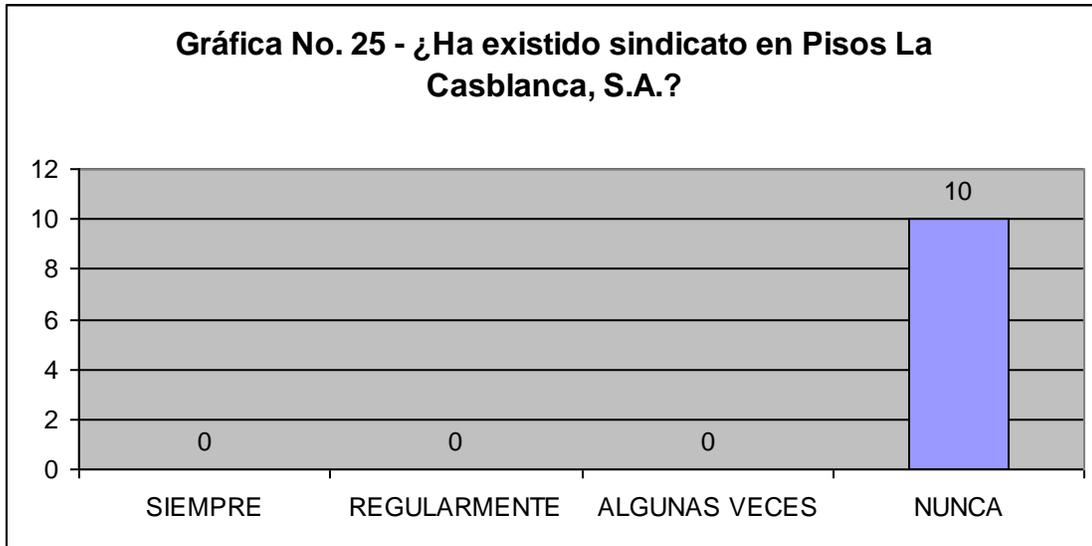
**Indicador: Relaciones Laborales**



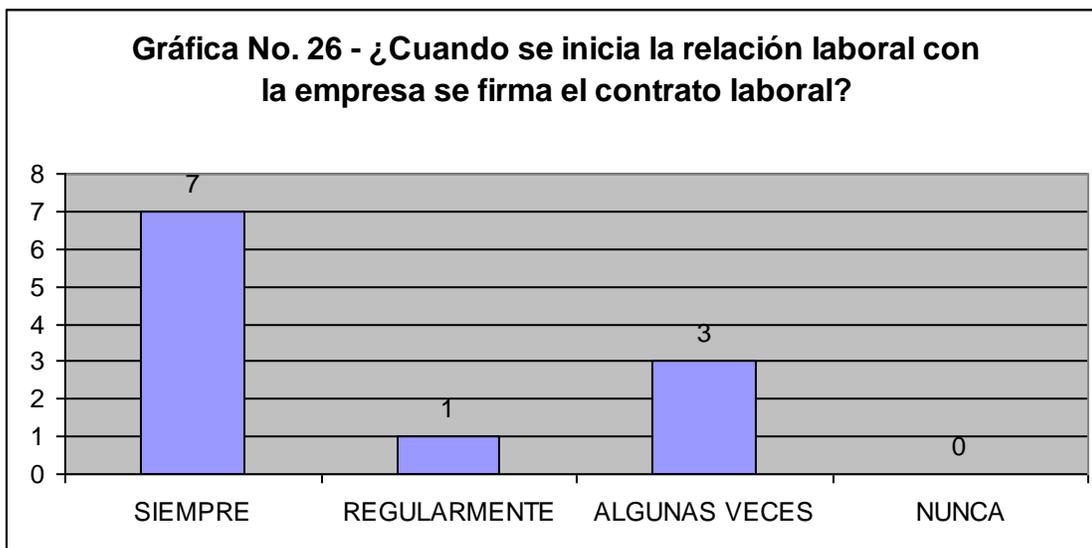
Los diez entrevistados respondieron que siempre existe reglamento interno de condiciones de trabajo.



Cinco de los implicados opinaron que nunca existen procedimientos claros para ejercer disciplina entre los colaboradores, dos indicaron que algunas veces y tres que regularmente.

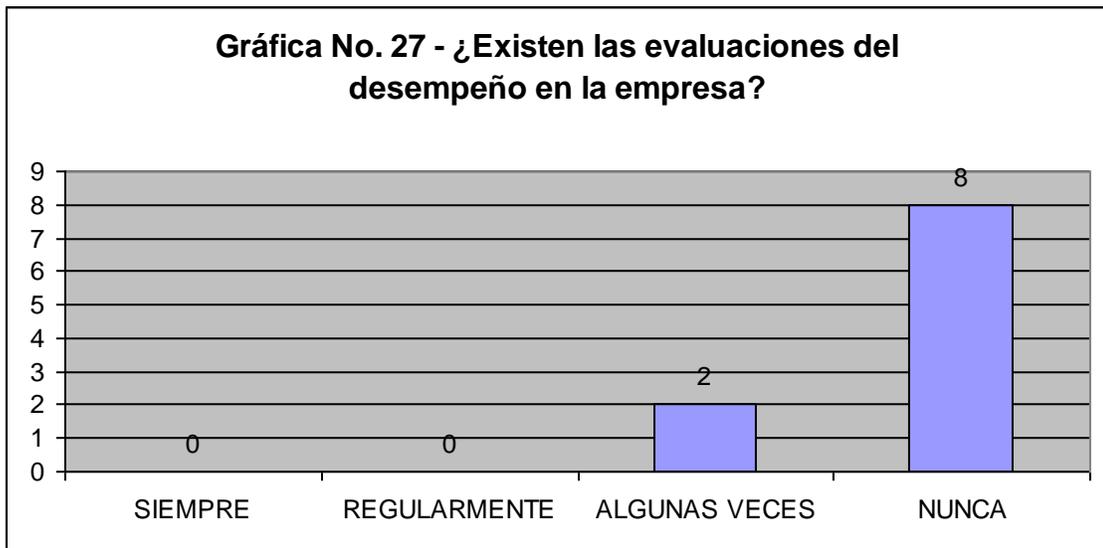


Para los diez participantes nunca ha existido sindicato en Pisos Casablanca, S.A.

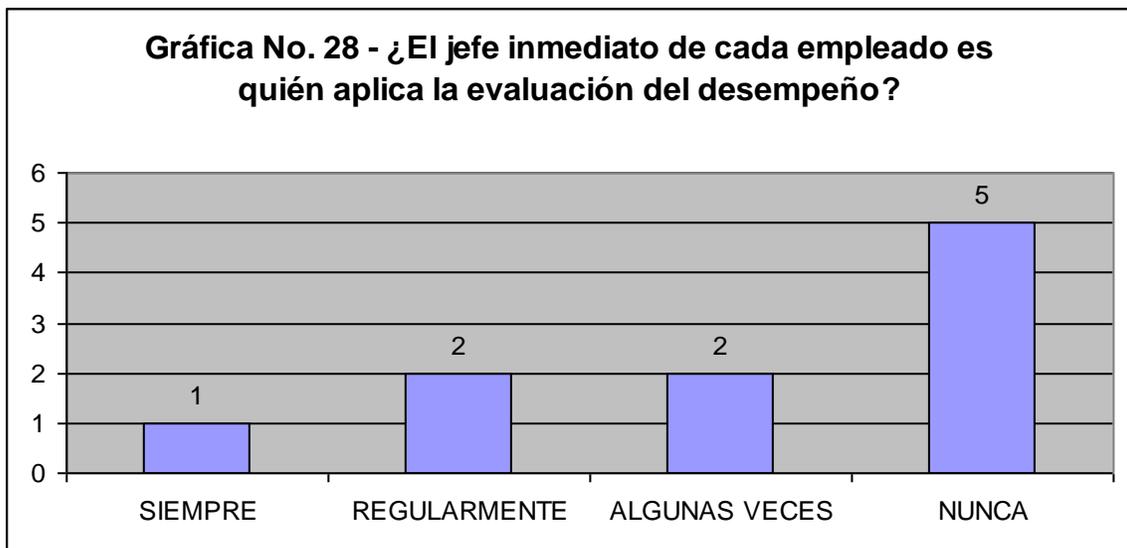


Siete de los diez encuestados afirmó que siempre se firma el contrato laboral cuando se inicia la relación laboral, uno opinó que regularmente y tres algunas veces.

**Indicador: Evaluación del desempeño**

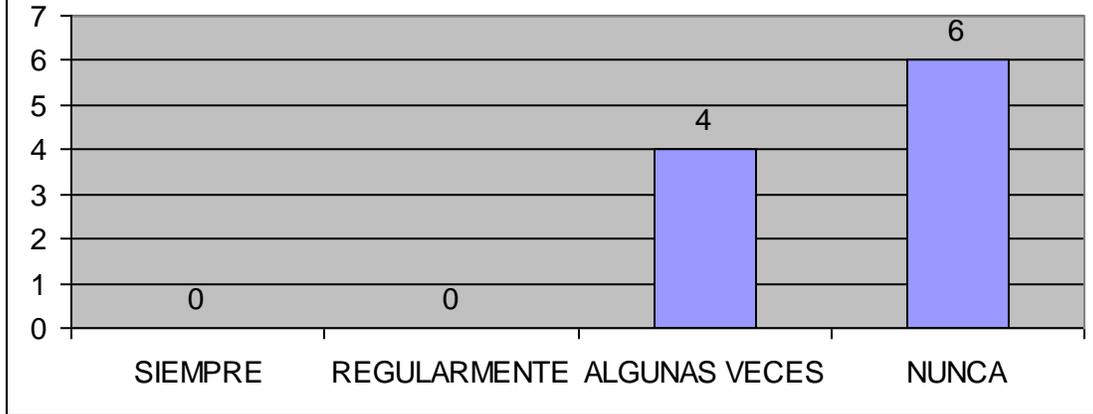


De las personas seleccionadas ocho opinaron que nunca existen las evaluaciones del desempeño en la empresa y tres respondieron que algunas veces.



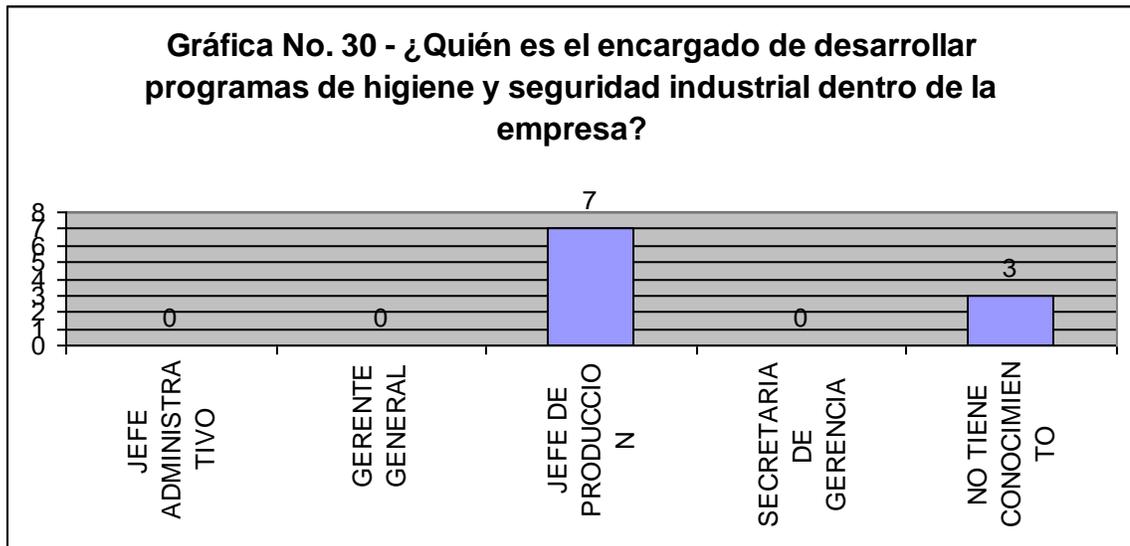
De los diez encuestados uno respondió que el jefe inmediato es quien siempre aplica la evaluación del desempeño, dos opinaron que regularmente, por otra parte dos consideraron que algunas veces y finalmente cinco que nunca.

**Gráfica No. 29 - ¿El desempeño en el puesto de trabajo es un factor clave para promocionar a los empleados a otros puestos de trabajo?**



Seis de los encuestados coincidieron que nunca es un factor clave la evaluación del desempeño para promocionar a los empleados a otros puestos de trabajo y cuatro respondieron que algunas veces.

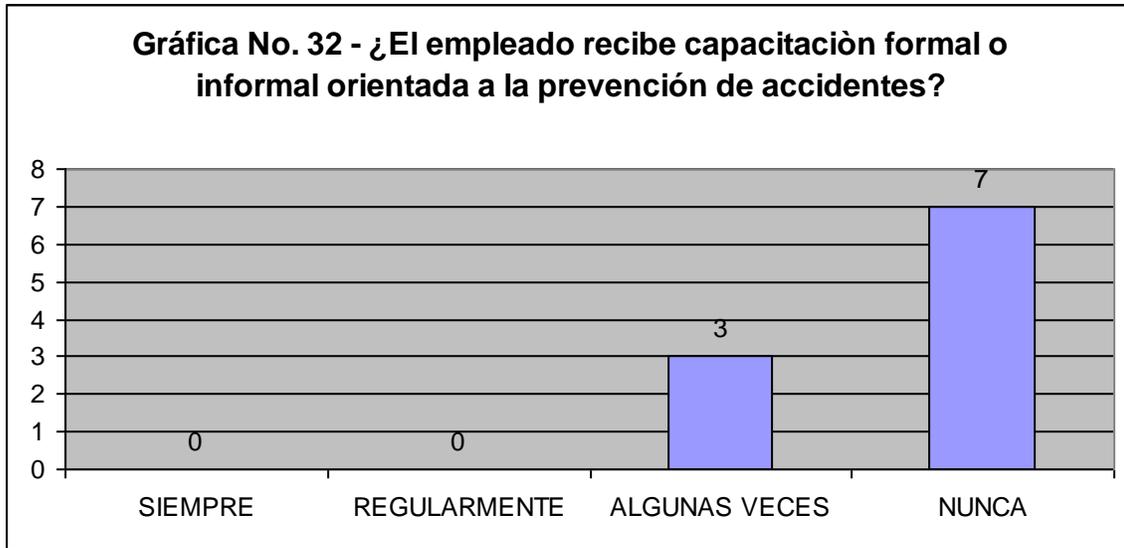
## Indicador: Higiene y Seguridad Industrial



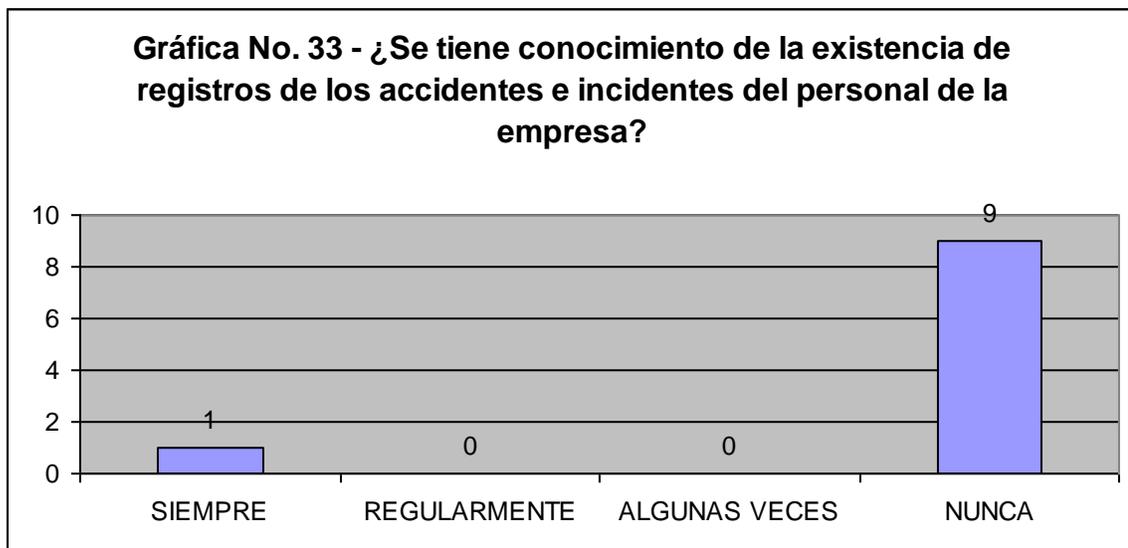
De los diez encuestados siete respondieron que el Jefe de Producción es quien se encarga de desarrollar programas de higiene y seguridad industrial dentro de la empresa y tres no tienen conocimiento.



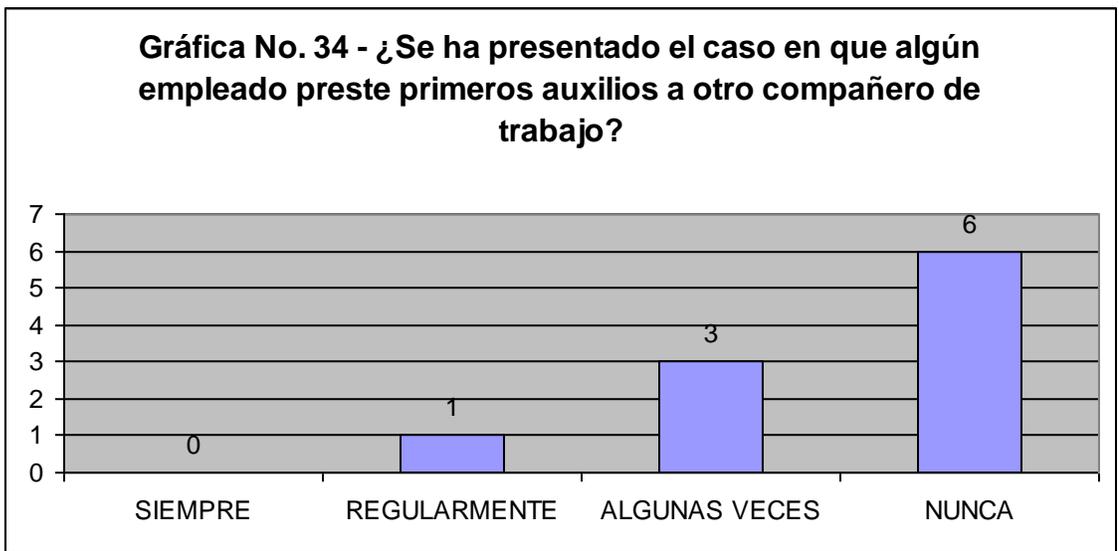
De los entrevistados ocho indicaron que el botiquín es de los aspectos que se toman en cuenta para higiene y seguridad industrial de los empleados y dos afirmaron que la maquinaria en buen estado.



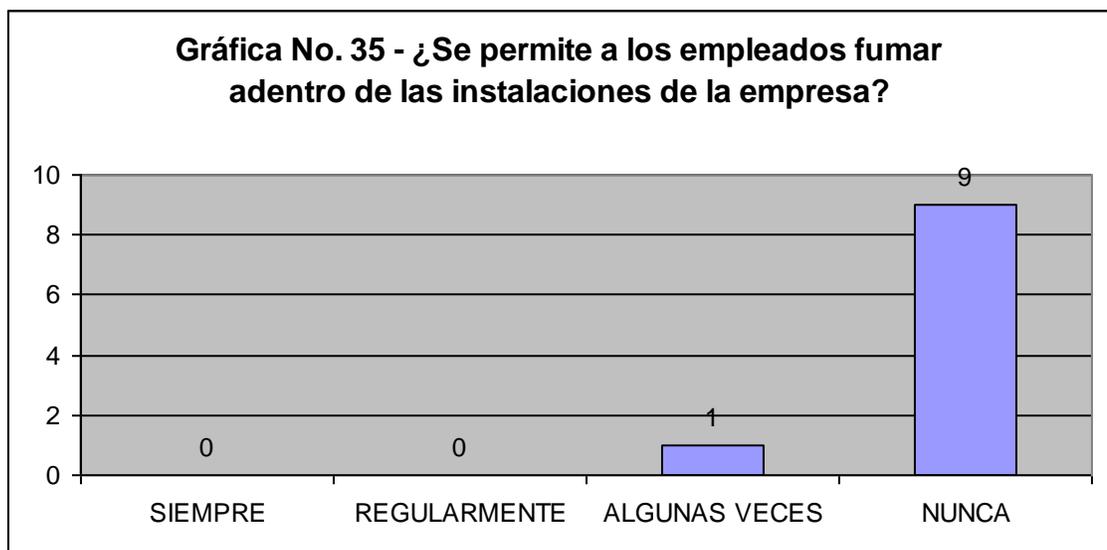
De los diez encuestados siete respondieron que nunca reciben capacitación formal o informal orientada a la prevención de accidentes y tres opinaron que algunas veces.



Nueve opinaron que no existen registros de los accidentes del personal de la empresa y uno respondió que siempre.

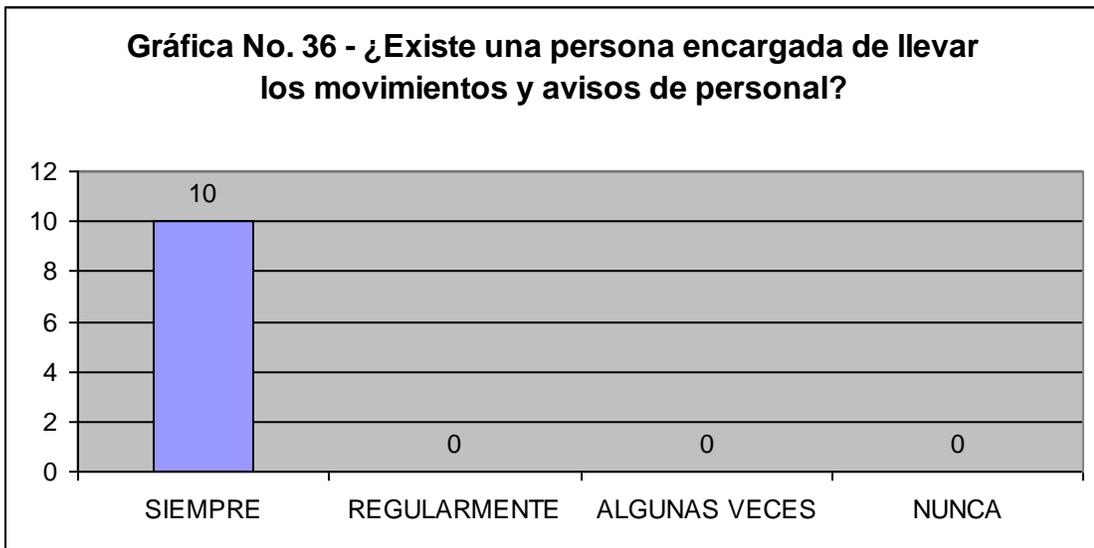


De los diez entrevistados seis respondieron que nunca se ha presentado el caso en que algún empleado preste primero auxilios a otro compañero de trabajo, tres opinaron que algunas veces y uno afirmó que regularmente.

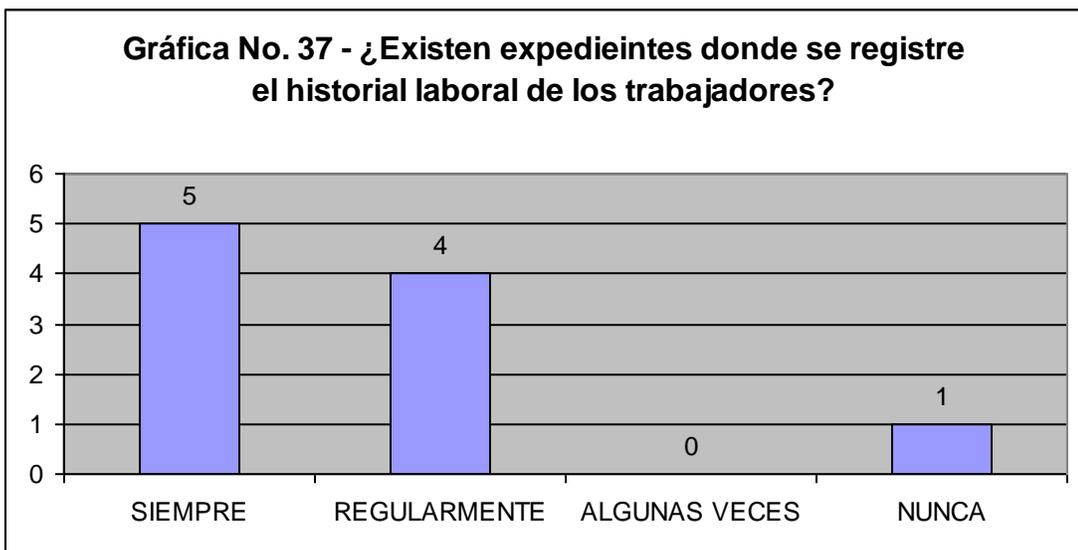


Nueve respondieron que nunca se le permite al empleado fumar adentro de las instalaciones de la empresa y uno opinó que algunas veces.

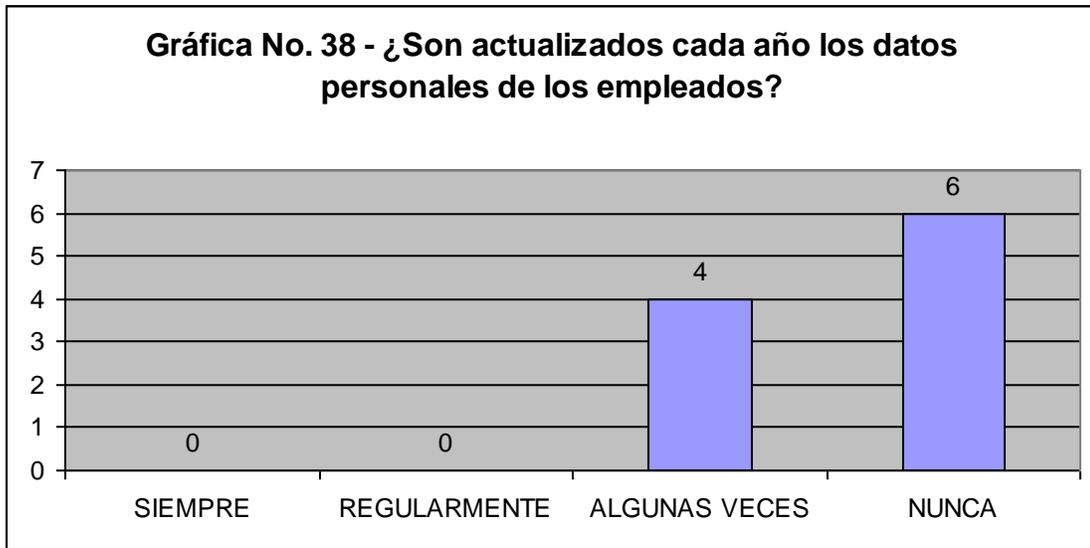
**Indicador: Registros y Controles**



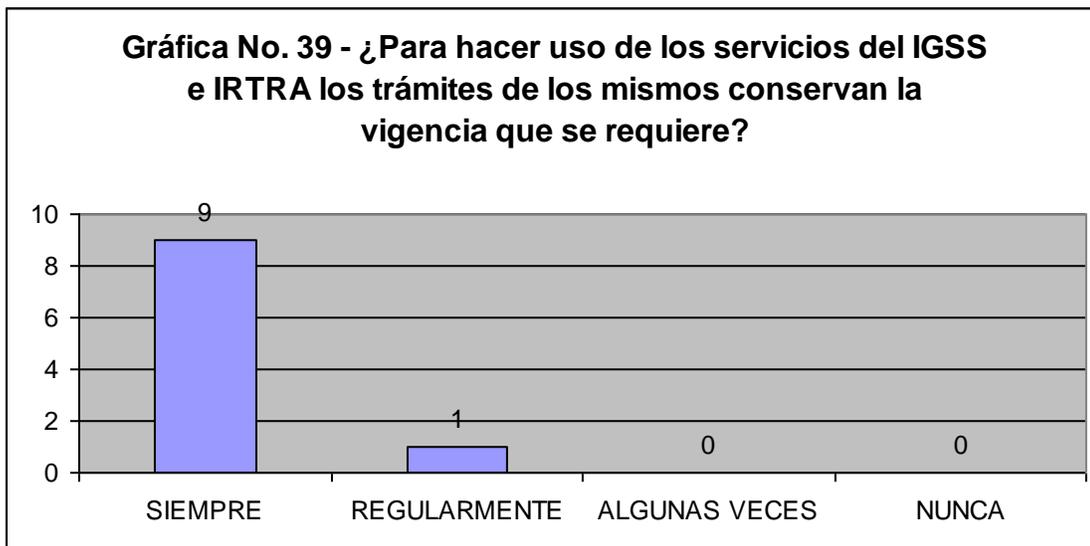
Los diez encuestados opinaron que siempre existe una persona que se encarga de llevar los movimientos y avisos de personal.



Cinco entrevistados coincidieron que siempre existen expedientes donde se registre el historial laboral de los trabajadores, mientras cuatro opinaron que regularmente y uno afirmó que nunca.



De los diez encuestados seis opinaron que nunca son actualizados los datos personales de los empleados y cuatro respondieron que algunas veces.



De los participantes nueve opinaron que siempre se conserva la vigencia de los trámites de IGSS e IRTRA y uno respondió que regularmente.

## V. DISCUSION DE RESULTADOS

A continuación se discuten los resultados obtenidos según cuestionario dirigido exclusivamente a la empresa Pisos La Casablanca, S.A.

Según el proceso de reclutamiento, Werther y Davis (2001) indican que se le llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permitiendo así adquirir un conjunto de solicitudes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos colaboradores. Según Chiavenato (1994) mencionó que el reclutamiento interno es cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos. Según los resultados el proceso de reclutamiento sí debe implementar ya que cuando surge la necesidad de contratar sí se lleva a cabo el proceso en mención pero de manera informal sin cumplir los pasos que se requiere y casi siempre se continúa con el proceso de selección. Asimismo el reclutamiento interno no se lleva a cabo. (Gráficas No. 1, 2 y 3)

Byars y Rue (1991) aseguraron que si no se consigue personal para transferencia o promociones se prosigue a fuentes externas las cuales pueden ser anuncios, agencias de empleo, referencias de empleos, reclutamiento en campos universitarios, entre otros. Solamente de esa forma se conseguirán suficientes candidatos de donde pueda recurrirse libremente en búsqueda de la persona ideal. De acuerdo a los resultados obtenidos cuando existe la necesidad de reclutar a candidatos externos en Pisos Casablanca, S.A., se utilizan fuentes externas como la prensa, referidos y otros no específicos. (Gráfica No. 4).

Byars y Rue (1991) describen que el proceso de reclutamiento empieza en la descripción de puestos que dará la naturaleza y requerimientos específicos de cada

puesto. Según los resultados obtenidos generalmente existen las descripciones de puestos en la empresa pero no existen en todos los puestos. (Gráfica No. 5)

Para el proceso de selección, según Grados (2003) la importancia de una buena selección se centra en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por lo que la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos. De acuerdo a los resultados, la aplicación de pruebas psicométricas a los candidatos que se encuentran dentro del proceso de reclutamiento y selección es empírica pues no existe uniformidad en las respuestas obtenidas y existe la deficiencia de no contar con un experto que las pueda aplicar e interpretar. Por otro lado Werther y Davis (1995) definieron el proceso de selección como una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. De acuerdo a los resultados se requiere implementar el proceso de selección formalmente, uno de los pasos del proceso de selección son las entrevistas de trabajo las cuales casi siempre se realizan cuando un candidato se encuentra en el período de contratación y las competencias que pueda poseer el aspirante a ocupar la plaza vacante nunca son evaluadas. (Gráficas No. 6, 7, 8 y 9)

Por otro lado, el proceso de compensación, según Chiavenato (1999) es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta. De acuerdo a los resultados se debe desarrollar el sistema de compensaciones para que exista la posibilidad de otorgar al empleado mayores beneficios además del sueldo percibido, así como también que estén enterados de su existencia. (Gráficas No. 10 y 13).

En la actualidad la compensación de incentivos que se otorga es la remuneración monetaria, por otra parte la compensación financiera indirecta como lo es la indemnización universal nunca se otorga. (Gráficas No. 11, 12 y 14)

Según Mondy y Noe (1997) la equidad es un elemento el cual perciben los empleados cuando los sueldos que reciben son parecidos a los que otra compañía en el mismo ramo otorga. Se da también la equidad interna cuando a los empleados se les paga de acuerdo al valor relativo del puesto que ocupa en la empresa. Según los resultados la empresa no cuenta con un programa de compensaciones y prestaciones formal, si existe los salarios para cada plaza pero no existen las escalas salariales. (Gráfica No. 15)

Para el proceso de inducción, según Dessler (2001) significa proporcionar a los nuevos empleados la información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, es un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que espera la organización. También señala que los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos. En el segundo caso, generalmente se proporciona al empleado un manual o materiales impresos que cubren cuestiones tales como los horarios, revisiones del desempeño, ingreso a la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Según los resultados no se proporciona inducción de empresa al personal y la inducción al puesto no se proporciona de manera uniforme al momento de ingresar a Pisos Casablanca, S.A. aunque para algunas posiciones sí existen los manuales de puestos. (Gráficas No. 16, 17 y 22)

Por otro lado para el proceso de la capacitación, Pinto (2000) comenta que la preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos, su supervivencia. Las empresas están compuestas por tres subsistemas: el tecnológico, el administrativo y el social humano. El equilibrio que se establece entre estos tres subsistemas permite que la organización avance hacia el logro de sus objetivos. Al realizar un cambio en uno de los subsistemas, hay que realizar los ajustes necesarios a los dos restantes para restablecer el equilibrio. Uno de los medios para lograrlo es la capacitación. Según los resultados obtenidos en la empresa nunca se imparten capacitaciones para el puesto de trabajo y por lo mismo no pueden ser evaluadas, así mismo al momento de querer capacitar al empleado no existe presupuesto para llevarlas a cabo. En la empresa no se conoce la programación de las capacitaciones. (Gráficas No. 18, 19, 20 y 21)

De acuerdo con el proceso de relaciones laborales, el Código de Trabajo (Art.57) el reglamento interno de trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo. Según los resultados muestran que siempre existe el reglamento interno de trabajo y al momento de iniciar relación laboral patrono-trabajador siempre se firma el contrato laboral. Aunque existe el reglamento interno para las normas disciplinarias nunca existen procedimientos claros para ejercerlas. Por otra parte es una empresa libre de sindicatos pues hasta la fecha nunca ha existido. (Gráficas No. 23, 24, 25 y 26)

Por otro lado el proceso de evaluación del desempeño, según Certo (2001), lo define como el proceso de revisar la anterior actividad productiva individual a fin de evaluar la contribución que hayan hecho hacia el logro de los objetivos del sistema administrativo. Como en el caso del adiestramiento, la evaluación del desempeño es una actividad continua, y se centra en los recursos humanos relativamente nuevos, así como en los que tienen cierto tiempo dentro de la organización. Uno de sus principales propósitos es proporcionar retroalimentación a los miembros de la organización, acerca de cómo pueden volverse más productivos. Según los resultados obtenidos nunca existen las evaluaciones del desempeño en la empresa. De este modo ya que no existe tal proceso nunca es un factor clave para las promociones internas. (Gráficas No. 27, 28 y 29)

Por otro lado el proceso de higiene y seguridad industrial, Mondy y Noe (1997) definen la seguridad como la protección de los empleados de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo y la higiene, se refiere a las condiciones que permiten a los empleados de estar libres de enfermedades físicas o emocionales. Indica que el profesional en recursos humanos tiene una preocupación fundamental sobre estos aspectos del empleo ya que los problemas de seguridad e higiene afectan profundamente tanto la productividad como la calidad de vida en el trabajo. Según los resultados el proceso de higiene y seguridad industrial sí se lleva a cabo dentro de la empresa aunque no va más allá de los aspectos que actualmente se toman en cuenta como lo son los botiquines y la maquinaria en buen estado. (Gráficas No. 30 y 31).

Según Grimaldi (1995) La seguridad y la higiene aplicadas a los centros de trabajo tiene como objetivo salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas tanto a que les proporcionen las condiciones para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, dentro de lo posible, las enfermedades y los accidentes laborales. Asimismo los resultados obtenidos indican que en la empresa no se lleva a cabo la capacitación formal e informal orientada a la prevención de accidentes como también

nunca se tiene conocimiento sobre los registros por escrito del control de accidentes e incidentes del personal de la empresa, el tema de la seguridad industrial se maneja de forma empírica, hasta el momento nunca se ha presentado la necesidad de prestar primeros auxilios a un compañero de trabajo. Asimismo, en las instalaciones de trabajo no se permite fumar, de este modo la empresa contribuye a preservar la salud física del personal. (Gráficas No. 32, 33, 34 y 35)

Asimismo el proceso de registros y controles, según Dessler (2001) es el área que tiene relación con sistemas de archivo de personal, procesamientos de ascensos, transferencias y separaciones, sistemas de información de personal. Según los resultados sí se llevan a cabo los registros y controles del personal tales como vacaciones, bajas, traslados, trámites de IGGS, IRTRA, y expedientes del historial de los trabajadores. El proceso de registros y controles se lleva de forma empírica. (Gráficas No. 36, 37, 38 y 39)

## VI. CONCLUSIONES

1. Al realizar la presente investigación se diagnosticó, a través de un instrumento diseñado para la empresa, que es necesario crear el Departamento de Recursos Humanos en Pisos La Casablanca, S.A. cumpliendo así con la solicitud por parte de la Gerencia General.
2. Se analizaron nueve procesos de la gestión de personal, de los cuales para dar inicio a la creación del Departamento de Recursos Humanos se estableció que siete de ellos son prioritarios, como lo son: Reclutamiento, Selección, Inducción, Compensaciones, Registros y controles e Higiene y Seguridad Industrial.
3. El proceso de Reclutamiento y selección se lleva a cabo de forma empírica y no es liderado por una persona experta en el tema por lo que no se cumple con procedimientos formales y necesarios para llevarlo a cabo a lo que se considera un riesgo de contratar a personas no idóneas para el puesto de trabajo.
4. La empresa no cuenta con el proceso de inducción formal para los empleados de nuevo ingreso.
5. En proceso de compensaciones se debe desarrollar mayores incentivos y beneficios para el empleado y así contribuir a que se sienta motivado y mejore su productividad.
6. Aunque si existen los registros y controles de los empleados, al no existir el orden, se corre el riesgo de no mantener al día las requisiciones e historial laboral del empleado creando descontroles en información.

7. En la empresa se conoce a la persona que tiene a su cargo el desarrollo de los programas de higiene y seguridad industrial; sin embargo, no se profundiza con los procedimientos que este proceso implica.
8. Los procesos de Evaluación del Desempeño y Capacitación se consideran procesos importantes; sin embargo, para el inicio de la creación del Departamento de Recursos Humanos no son necesarios implementarlos en la primera etapa de la creación del mismo.
9. El proceso de Relaciones Laborales se maneja en la actualidad por lo que solamente lo absorberá el Departamento de Recursos Humanos.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere tomar en consideración la creación de un Departamento de Recursos Humanos para que se centralicen y profesionalicen las funciones relacionadas con la administración del personal, delegando las funciones al encargado del mismo.
2. Tomar en cuenta la propuesta de la guía práctica que contiene los principales procesos identificados en la empresa e incluirlos al momento de la creación del Departamento de Recursos Humanos.
3. Para los procesos de reclutamiento y selección utilizar esquemas que contengan los pasos a seguir en cada proceso para que exista un orden lógico a seguir.
4. Organizar bajo un esquema los temas que se abarcarán en la inducción.
5. Obtener información amplia de lo que contiene el paquete de compensaciones.
6. Estandarizar los expedientes del personal y utilizar formatos establecidos para las requisiciones.
7. Establecer un esquema de los temas que implica el procesos de la higiene y seguridad industrial
8. Se recomienda llevar a cabo este proyecto por etapas, iniciando con los seis procesos considerados como críticos para el área de Recursos Humanos. Conforme se vaya contando con disponibilidad financiera y la estructura adecuada, se sugiere incorporar los procesos que han quedado pendientes,

que aunque no sean emergentes, si son necesarios para una adecuada gestión de Recursos Humanos.

9. Continuar con la actualización del proceso de relaciones laborales.

## VIII. REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Achaerandio, L. (1995). Iniciación a la práctica de la Investigación. (6ta. ed.) Guatemala: U.R.L.
- Alles, M. (2002). Un nuevo rol para los profesionales de RRHH. Revista Gerencia, 383, 20-23.
- Amstrong, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá: Legis.
- Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas. (2ª. ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Arias, L. (1991). Administración de recursos humanos. (4ª. ed.). México, D.F.: Trillas, S.A. de C.V.
- Aristondo, S. (2004). Departamento de Recursos Humanos en GOLDIA (Estudio de caso) Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Buendía, L., Colás, M. y Hernández, F. (1998). Métodos de Investigación en Psicopedagogía. (1ª. ed.) España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A.
- Burgos, E. (1997). Tú, unas historias y el camino del conocimiento. Guatemala: U.R.L.
- Byars, L. y Rue, L., (1991) Human Resource Management (Administración de Recursos Humanos) New Jersey: Richard D. Irwin, Inc.
- Certo, S. (2001). Administración moderna. (8ª. ed). Bogotá, Colombia: Prentice-Hall.
- Código de trabajo guatemalteco (2005) Decreto número 1441.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill/Interamericana de México, 2007

Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. (5ª. ed). . Colombia: McGra-Hill

Chiaventao, I. (1994) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill.

Davis K., y Newstrom, J., (2002). Comportamiento Humano en el Trabajo. (11ª. ed.) México: MCGraw Hill

Dessler, G (2001). Administración de Personal (8ª. ed) México: Prentice Hall, Inc.

Domínguez, M. (2006). Planes de carrera...¿Para todos? LOS RECURSOS HUMANOS.com. (En red). Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/planes-de-carrera.htm>

Duarte, S. (2004). Creación del departamento de recursos humanos en una empresa maderera. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Fernández, J. (1973). Introducción a la administración. México: UNAM.

Ferrari, J. (2006). Reposicionar el capital humano. Revista Estrategia & Negocios, 74, 92-93.

Figuroa, R. (2006). Capital Humano: la clave del éxito estratégico. Revista Estrategia & Negocios, 75, 116-117.

Franco, M. (2004). Diseño de una estructura organizacional para un Departamento de Recursos Humanos en una agro-exportadora de melón. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

González, Y. (2002). “La organización de un Departamento de Recursos Humanos en una empresa agroindustrial” Caso ALCOSA. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Grados J (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal (3a. Ed.). México: Editorial el Manual Moderno.

Grimaldi, J. (1995). La Seguridad y su Administración. México, D.F: Alfaomega.

Guerrero, E. (2002). Diagnóstico de los procesos de recursos humanos, de una organización de formación profesional, con base a la norma ISO 9001:2000. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Guzmán, I. (1967). La sociología de la empresa. (2ª. ed.) México: Editorial México.

Iberica Consulting (2006). COMO ORIENTAR LA DIRECCIÓN DEL RECURSO HUMANO A TRABAJAR FRENTE A LA GLOBALIZACION. (En red). Disponible de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/4.htm>

Ivancevich, J., (2005). Administración de Recursos Humanos. (9na. Edición). México, Mc. GrawHill Interamericana Editores.

John, M. (2005). Administración del recurso humano. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración, una perspectiva global. (11ª. ed) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V..

Longenecker, J., Moore, C. y Petty, J. (2001). Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor. (11ª. ed.) México: Thomson Editores.

Milkovich, Geroge T. y Boudream, John W. (1997). Dirección y administración de recursos humanos. (6ª. ed) México: Addison-Wesley Iberoamericana.

López, I. (2007). LA DEMANDA DE CAPACITACION ES DEVIL. (En Red).

Disponible en:

[http://www.agg.org.gt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=338&Itemid=57](http://www.agg.org.gt/index.php?option=com_content&task=view&id=338&Itemid=57)

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos. (6ª. ed) México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005). Administración del recurso humano. México: McGraw-Hill.

Mûnch, L. (1993). Fundamentos de Administración. (5ª. ed.) México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Nájera-Farfán, E. (2004) “Reorganización del Departamento de Recursos Humanos de una cadena de tiendas distribuidoras de electrodomésticos” Tesis inédita.

Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Nelson, B. (1994). 1001 Formas de recompensar a los empleados. (1ra. ed.).

Bogota, Colombia: Norma.

Pinto, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación. México: McGraw-Hill

Interamericana.

Ponce, R. (2003). El nuevo rol de los RR.HH. en América Latina. Revista Gerencia, 388, 20-24.

Ponce, R. (2000). RR.HH., pasar de ¿qué hago? A ¿qué apporto?. Revista Gerencia, 351, 14-15.

Quintero, O. (1997) Antecedentes generales de la Administración de Recursos Humanos. (En Red). Disponible en: <http://monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-humanos/antecedentes-recursos-humanos.shtml>

Robins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. (8ª. ed) México: Prentice Hall, Inc.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. (8ª. ed) México: Prentice Hall.

Salazar, S. (2005). Estructuración de un departamento de recursos humanos en una organización no Gubernamental (ONG). Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Stephen, R (1994). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración. (6ª. ed.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Velásquez, E. (2005) Departamento de Psicología Universidad Rafael Landívar.

Werter, W. y Davis, K. (2001). Administración del Personal. México: McGraw-Hill.

Werther, W. y Davis, K. (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ª.ed) México: McGraw-Hill.

Werther, W. y Davis, K. (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos. (4ª.ed) México: McGraw-Hill

# ANEXO NO. 1

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE  
OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA  
PISOS LA CASABLANCA, S.A.**

## Ficha Técnica

Nombre del instrumento	Cuestionario dirigido al personal de oficinas administrativas de la empresa Pisos Casablanca, S.A.
Autor	Andrea Guerra Donis
Fecha de elaboración	Enero 2008
Objetivo	Identificar los procesos de RRHH necesarios en la empresa para crear el Departamento de Recursos Humanos.
Dirigido a	Personal de oficinas administrativas
Contenido	El cuestionario cuenta de siete partes en donde se distribuyen nueve indicadores para identificar las necesidades de procesos para crear el Departamento de Recursos Humanos
Indicadores:	Preguntas de:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reclutamiento y Selección</li><li>• Compensaciones</li><li>• Inducción y Capacitación</li><li>• Relaciones Laborales</li><li>• Evaluación del Desempeño</li><li>• Seguridad Industrial</li><li>• Registros y Controles</li></ul>	Parte I: 1,2,3,4,5,6,7,8,9 Parte II: 1,2,3,4,5,6 Parte III: 1,2,3,4,5,6,7 Parte IV: 1,2,3,4 Parte V: 1,2,3 Parte VI: 1,2,3,4,5,6 Parte VII: 1,2,3,4 Total: 39 preguntas
Forma de aplicación	Individual
Tiempo de aplicación	30 minutos
Juicio de expertos validado por	Lic. Julio Roberto Arévalo Licda. Fabiola Aguilar Licda. Hilda de Mazariegos

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA PISOS LA CASABLANCA, S.A.**

Con el objeto de identificar los procesos de RRHH necesarios para crear el Departamento de Recursos Humanos en Pisos Casablanca a continuación se le agradece de antemano su colaboración, para responder con sinceridad a las siguientes preguntas del presente cuestionario ya que su respuesta a cada interrogante contribuirá a obtener los resultados que se desean recopilar para la investigación. Este cuestionario está aprobado por la Gerencia General de Pisos La Casablanca, S.A. y está validado por la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar.

**Instrucciones:** A continuación marque con un X la respuesta que a su criterio considere adecuada.

### **Parte I**

#### **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

1. ¿Existe en la empresa una persona experta en el tema para realizar el reclutamiento?

Siempre  
 Regularmente  
 Algunas Veces  
 Nunca

2. ¿Cuándo realiza un proceso de reclutamiento lo continúa con un proceso de selección para contratar al personal de la empresa?

Siempre  
 Regularmente  
 Algunas Veces  
 Nunca

3. ¿Existe reclutamiento interno en la empresa?

Siempre  
 Regularmente  
 Algunas Veces  
 Nunca

4. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento externo que se utilizan para cubrir una plaza vacante?

- Reclutamiento por Internet
- Prensa
- Radio
- Referidos
- Banco de Datos
- Otros

5. ¿De los dos siguientes documentos cuáles son los que existen en la empresa?

- Descripciones de Puestos
- Perfiles de Puestos

6. ¿Existe en la empresa una persona experta en el tema para llevar a cabo la selección del personal?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Nunca

7. ¿Se evalúa con pruebas psicométricas al candidato a ocupar la plaza vacante?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Nunca

8. ¿Se realizan entrevistas de trabajo para la plaza vacante en el período de contratación?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Nunca

9. ¿Se evalúan las competencias que pueda poseer el aspirante a ocupar la plaza vacante?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Nunca

## Parte II

### COMPENSACIONES

1. ¿Quién define el salario asignado a cada plaza?

- Gerente General
- Jefe financiero
- Contador
- Jefe inmediato
- No tiene conocimiento

2. ¿Cuál es el plan de incentivo y reconocimiento que la empresa otorga a sus colaboradores?

- Remuneración Monetaria
- Reconocimiento público
- Comisiones
- Otros
- Ninguno

3. ¿Se tiene conocimiento quién es la persona que lleva el control de gastos de prestaciones y bonificaciones?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

4. ¿Cuándo existe un nuevo ingreso de personal en la empresa se le informa sobre las prestaciones que podrá gozar?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

5. ¿Cuándo un empleado culmina su período laboral dentro de la empresa se le otorga indemnización universal?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

6. ¿En la empresa existe escala salarial?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

### Parte III

#### INDUCCION Y CAPACITACION AL PERSONAL

1. ¿Existe inducción de empresa en Pisos La Casablanca, S.A.?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

2. ¿Se proporciona inducción sobre el puesto de trabajo?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

3. ¿Existe capacitación para cada puesto de trabajo?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

4. ¿Cuenta con un presupuesto para capacitar al personal de la empresa?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

5. ¿Si recibe capacitación sobre un tema específico es evaluado posteriormente?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

6. ¿Se conoce quien es la persona que tiene bajo su cargo la programación de las capacitaciones?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

7. ¿Existen manuales de puestos en Pisos La Casablanca, S.A.?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

## Parte IV

### RELACIONES LABORALES

1. ¿Existe reglamento interno de condiciones de trabajo?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

2. ¿Existen procedimientos claros para ejercer disciplina entre los colaboradores?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

3. ¿Ha existido sindicato en Pisos La Casablanca, S.A.?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

4. ¿Cuándo se inicia la relación laboral con la empresa se firma el contrato laboral?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

## Parte V

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PUESTO

1. ¿Existen las evaluaciones del desempeño en la empresa?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

2. ¿El jefe inmediato de cada empleado es quién aplica la evaluación del desempeño?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

3. ¿El desempeño en el puesto de trabajo es un factor clave para promocionar a los empleados a otros puestos de trabajo?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

## Parte VI

### HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

1. ¿Quién es el encargado de desarrollar programas de higiene y seguridad industrial dentro de la empresa?

Gerente Administrativo  
 Gerente General  
 Gerente de Producción  
 Secretaria de Gerencia  
 No tiene conocimiento

2. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la higiene y seguridad industrial de los empleados?

Botiquín  
 Rutas de evacuación  
 Simulacros de incendio  
 Sanitarios  
 Ventilación  
 Maquinaria en buen estado  
 Iluminación  
 Uso de equipo de seguridad  
 Otros

3. ¿El empleado recibe capacitación formal o informal orientada a la prevención de accidentes?

Siempre  
 Regularmente  
 Algunas Veces  
 Nunca

4. ¿Se tiene conocimiento de la existencia de registros de los accidentes e incidentes del personal de la empresa?

Siempre  
 Regularmente  
 Algunas Veces  
 Nunca

5. ¿Se ha presentado el caso en que algún empleado preste primeros auxilios a otro compañero de trabajo?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

6. ¿Se permite a los empleados fumar dentro de las instalaciones de la empresa?

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Nunca

## PARTE VII

### REGISTROS Y CONTROLES

1. ¿Existe una persona encargada de llevar los movimientos y avisos de personal? (traslados, bajas, amonestaciones, vacaciones, etc)

Siempre  
 Regularmente  
 Algunas Veces  
 Nunca

2. ¿Existen expedientes donde se registre el historial laboral de los trabajadores?

Siempre  
 Regularmente  
 Algunas Veces  
 Nunca

3. ¿Son actualizados cada año los datos personales de los empleados?

Siempre  
 Regularmente  
 Algunas Veces  
 Nunca

4. ¿Para hacer uso de los servicios del IGGS e IRTRA los trámites de los mismos conservan la vigencia que se requiere?

Siempre  
 Regularmente  
 Algunas Veces  
 Nunca

# ANEXO NO. 2

**GUIA PRACTICA PARA LA CREACION DE UN  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
EMPRESA PISOS LA CASABLANCA, S.A.**

## **GUIA PRACTICA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PISOS LA CASABLANCA, S.A.**

La siguiente guía práctica contiene los lineamientos básicos para implementar los procesos de recursos humanos identificados como los más indispensables y necesarios en la empresa Pisos La Casablanca, S.A. y así iniciar con la creación del Departamento de Recursos Humanos.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA GUIA**

Proporcionar una descripción del procedimiento que implica cada proceso de recursos humanos, los cuales son:

- Reclutamiento y selección de personal
- Inducción
- Compensaciones
- Registro y controles
- Higiene y seguridad industrial

### **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El objetivo principal que se persigue con la creación de un Departamento de Recursos Humanos es hacer eficientes las actividades del personal. Alcanzar la mejora continua y obtener un incremento de las aportaciones del personal a la empresa.

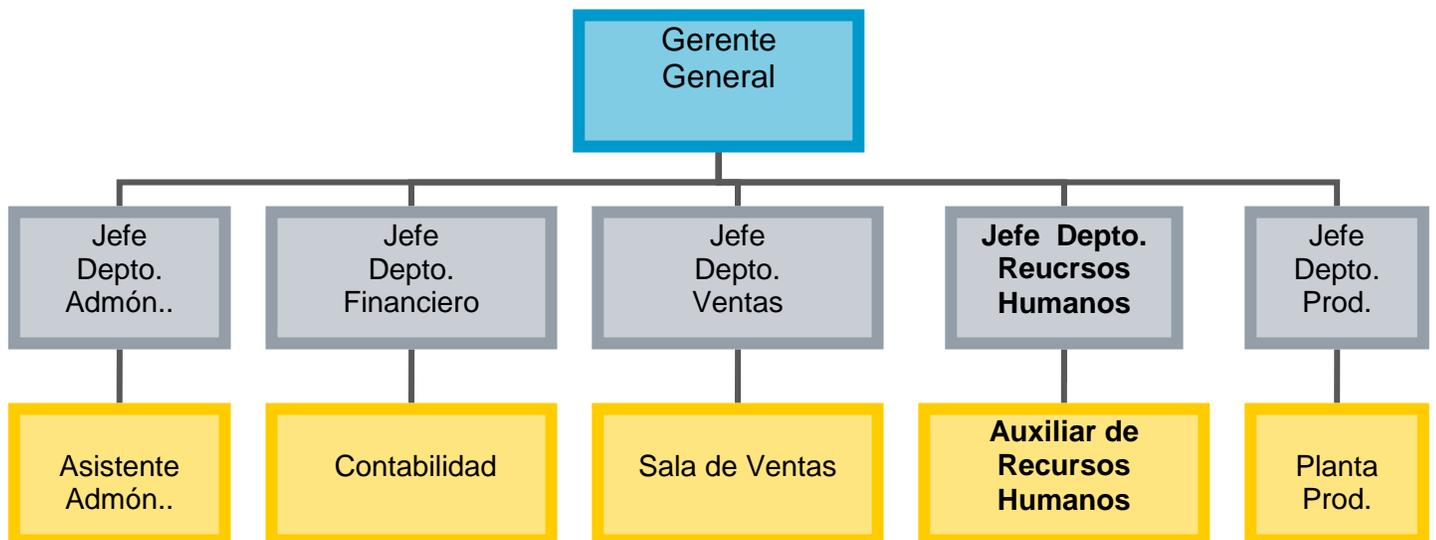
Las funciones esenciales de un Departamento de Recursos Humanos varían de una a otra empresa y cuando éste se implementa por primera vez, la persona que lo dirige se le llama Jefe de Recursos Humanos

## OBEJTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Apoyar a la Gerencia en el logro de objetivos estratégicos.
- Dotar a la institución del recurso humano óptimo en calidad y cantidad.
- Garantizar que el recurso humano desarrolle sus funciones con calidad y cumpla con los objetivos de su puesto de trabajo.
- Conservar dentro de la empresa al personal calificado, mediante la implementación adecuados sistemas de compensaciones e incentivos.
- Establecer sistemas efectivos de administración de Recursos Humanos.
- Propiciar y fortalecer relaciones laborales cordiales y productivas.

Organigrama:

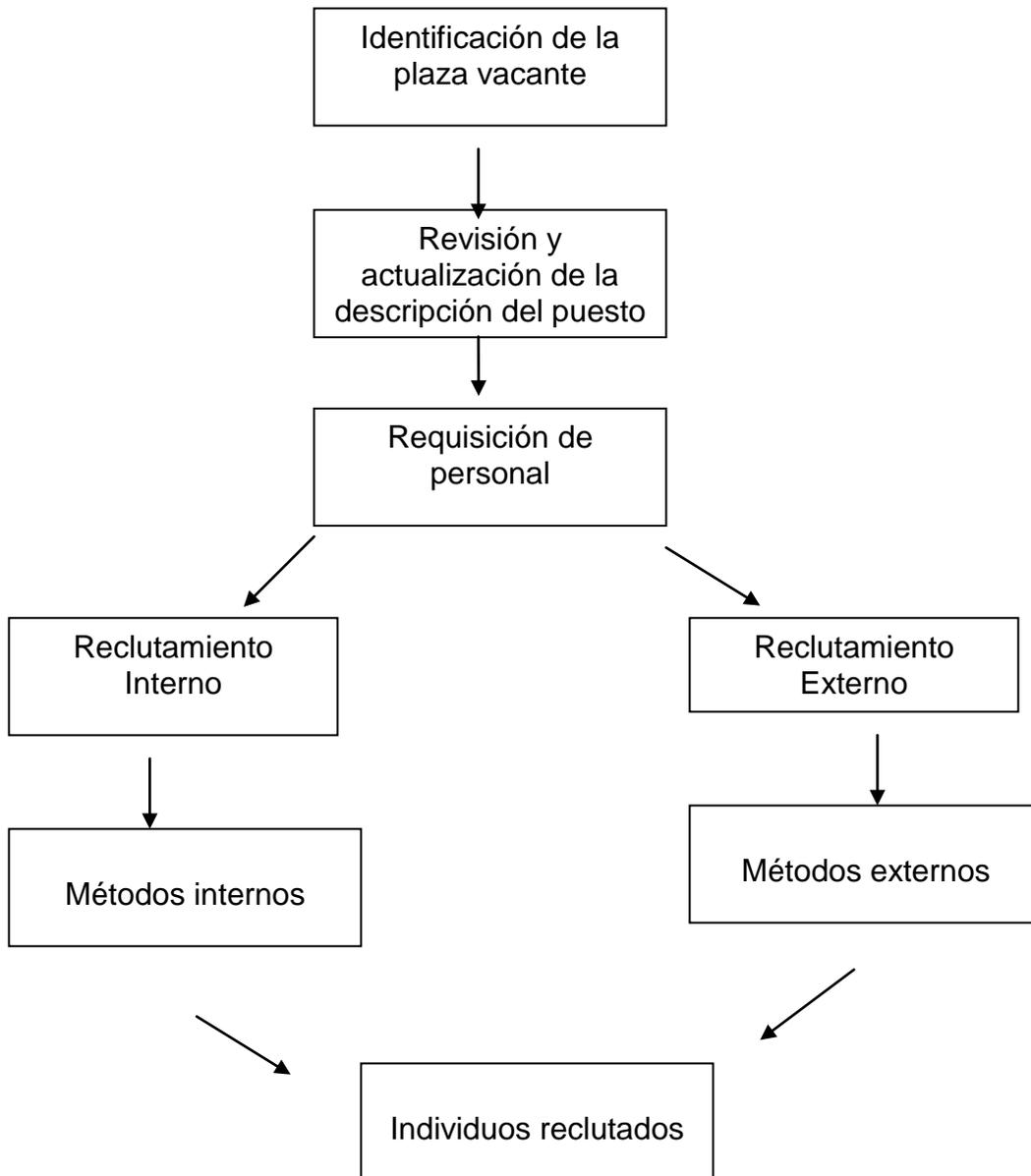
Se presenta a continuación el organigrama propuesto incluyendo el Departamento de Recursos Humanos en la empresa Pisos La Casablanca, S.A.



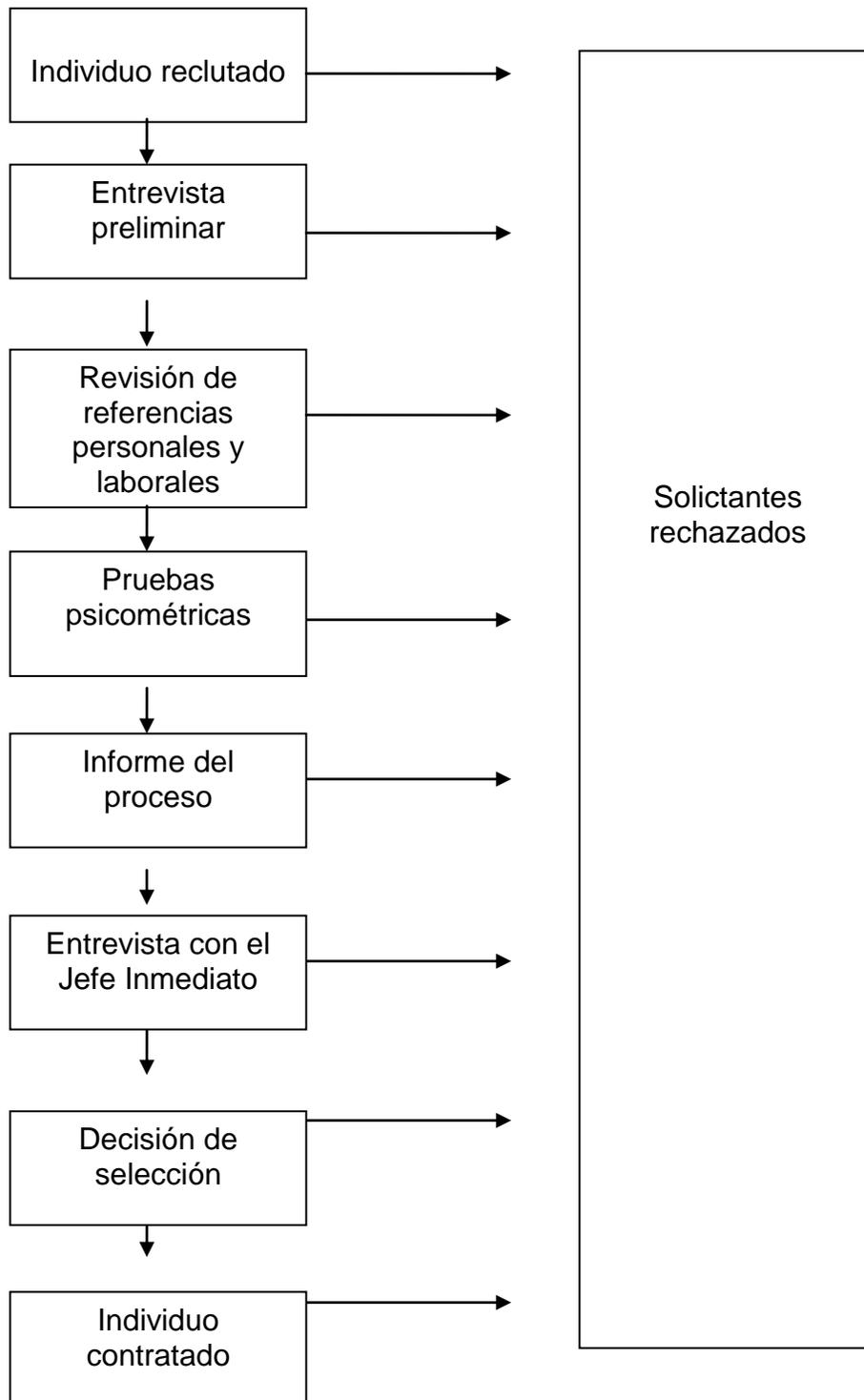
# PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

## I. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Proceso de reclutamiento:



Proceso de selección:



### 1. Identificación de la plaza vacante:

Se produce a causa de retiros, renuncias voluntarias, ascensos y/o traslados de personal, plazas nuevas o cualquier otra circunstancia que ocasione la finalización de un contrato individual de trabajo, promociones, transferencias o suspensiones individuales del contrato de trabajo del personal.

### 2. Revisión y actualización de la descripción del puesto

Para confirmar si la requisición de puesto es la adecuada a la plaza vacante se recomienda cumplir con los tres partes siguiente

<b>Identificación del Puesto</b>	<b>Descripción del Puesto</b>	<b>Especificaciones del Puesto</b>
-Titulo del puesto -Tipo de Contratación: -Jornada de Trabajo -Horario -A quien reporta -A quien supervisa -Nivel del cargo	-Objetivo -Funciones -Actividades -Responsabilidades: *Exigidas por el cargo -Relaciones Laborales: *Directa *Indirecta -Condiciones ambientales -Criterios de Desempeño	-Edad -Sexo -Escolaridad -Capacidades -Habilidades -Esfuerzo -Experiencia

### 3. Requisición de personal

A continuación se proporciona un formato que lo debe de llenar el jefe inmediato de la plaza que está vacante, firmarlo y entregarlo al departamento de Recursos Humanos para que inicie el proceso del reclutamiento. Esta basado en el formato de descripción de puesto de la empresa. (Véase formato RH1)

#### 4. Reclutamiento

Es el proceso de identificar e interesar candidatos con el objetivo de llenar las plazas vacantes que surjan dentro de la empresa.

Luego de recibir la requisición de personal el reclutador acude a las diferentes fuentes de reclutamiento. Estas pueden ser las siguientes.

##### Reclutamiento Interno:

- Promoción interna: se considerará como primera fuente de reclutamiento el personal de la propia organización, mediante ascensos o traslados de empleados; por tanto, al quedar una vacante, ésta se ofrecerá a los empleados actuales.
- Base de datos de la empresa: archivo que contiene todas las personas que han solicitado empleo en ocasiones anteriores.
- Referencias de los empleados: colocar un anuncio interno, donde se de a conocer la plaza vacante y de esta forma estos pueden referir a sus conocidos.

Asimismo, los formatos estructurados ayudan a llevar mejor control de los pasos a evaluar, por lo que a continuación se presentan algunas sugerencias, esta son:

- Formato de promoción interna (Véase formato RH2)
- Formato para base de datos interno (Véase formato RH3)
- Formato de anuncio interna (Véase formato RH4)

##### Reclutamiento Externo:

- Medios de comunicación: consiste en colocar en alguno de los diferentes medios de comunicación un anuncio, para reclutar aspirantes para un cargo.
- Empresas de colocación de personal: son empresas que se dedican a prestar servicio de reclutamiento. (Véase formato RH5)

## 5. Solicitud de empleo

Es un cuestionario debidamente estructurado que debe contener datos relevantes del candidato, como: identificación personal, datos escolares, experiencia laboral, datos familiares, información socioeconómica, referencias personales y laborales.

(Véase formato RH6)

Cuando se le entregue la solicitud al candidato se le debe proporcionar todas las instrucciones necesarias para que este llene el mismo de forma adecuada como también se le debe ubicar en un lugar apropiado para llevarla a cabo.

La solicitud de empleo debe ir acompañada del currículum vitae del candidato pues esto permitirá que se lleve de forma ordenada el proceso de selección. Por lo tanto, los datos expuestos en la solicitud y en el la currícula servirá como base para la estructuración de la entrevista.

## 6. Entrevista preliminar

Las entrevistas que se recomiendan son las estructuradas porque se puede captar más información sin que exista el riesgo de olvidar datos importantes.

Las entrevistas pueden ser:

- Estructuradas: son aquellas en las que se cuenta con un formato que sirve de guía para realizarlas; el entrevistador hace las preguntas según ésta y anota los comentarios de las respuestas. (Véase formato RH7)
- No estructuradas: las preguntas van surgiendo a lo largo de la entrevista.

Recomendaciones para la entrevista de selección:

- Revise el currículum y la solicitud de empleo del candidato, anote cualquier aspecto relevante que desea profundizar.
- Preparare la entrevista con anticipación.

- Destine tiempo suficiente para realizar la entrevista (de 30 a 45 minutos)
- Tenga un lugar especial para las entrevistas: cómodo, agradable y libre de distracciones que puedan influenciar sobre ésta.
- Cree un ambiente adecuado. Antes de empezar se recomienda tocar aspectos como el ambiente, el tráfico, entre otros, para romper el hielo y que el candidato no esté nervioso o tenso.
- Escuche en forma activa.
- En lo que le sea posible, tome nota de la información que el individuo le proporcione.
- Al finalizar la entrevista ofrézcale información clara sobre el puesto y explique cómo continuará el proceso.
- Cuando el candidato se haya ido, tómese el tiempo para hacer las anotaciones correspondientes.

## 7. Referencias personales y referencias laborales

Luego de la entrevista se procede a verificar las referencias laborales y personales del candidato. Esto se hace con el propósito de corroborar la información dada en la solicitud de trabajo y en la entrevista. (Véase formato RH8)

## 8. Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas sirven para evaluar conocimientos, aptitudes y habilidades que posee la persona y que en recursos humanos ayudan a determinar la compatibilidad que tienen los candidatos respecto a los requerimientos del puesto.

Por lo tanto se recomienda:

- La persona que aplica los tests debe ser calificada, esto quiere decir que debe tener un mínimo de tercer año de la carrera de Psicología para poder hacer buenas interpretaciones de los mismos.

- Manejar el test, implica conocer ventajas, limitaciones e instrucciones del mismo.
- Familiarizar a las personas con los procedimientos de los test para reducir la ansiedad y obtener resultados adecuados.
- Tener preparadas las cantidades de tests necesarios para las personas que lleguen a aplicar para el puesto, incluyendo uno para el examinador.
- Tener la cantidad de adecuada de lápices con buena punta y borrador.
- Tener preparado el salón donde se evaluará, con suficientes sillas, ventilación e iluminación, sin distracciones y asilado de los ruidos.
- Evitar interrupciones durante la aplicación.
- Califique los tests con las plantillas determinadas de manera consciente sin alterar los resultados.
- Sea discreto con la información obtenida y de un uso adecuado de ella.

#### 9. Informe del proceso

En esta etapa, el Gerente de Recursos humanos concluye sobre la información obtenida de los candidatos y mediante una síntesis de los datos obtenidos a lo largo del proceso lo presenta por escrito, seleccionando a los tres mejores, los cuales se les concertara una cita con el jefe inmediato

#### 10. Entrevista con el jefe inmediato

El superior inmediato de la persona a contratar también desea entablar una entrevista con él, ya que por su experiencia, son ellos los idóneos para evaluar algunos aspectos como las habilidades y conocimientos específicos para el puesto. Aquellos candidatos entrevistados por el jefe inmediato son únicamente los que ya han sido aprobados por el Jefe de Recursos Humanos, aquellos candidatos potenciales a contratar. Asimismo, el Departamento de Recursos Humanos debe proporcionar toda la información posible acerca del candidato y su desempeño en el proceso para que el entrevistador pueda tomar su decisión

## 11. Contratación

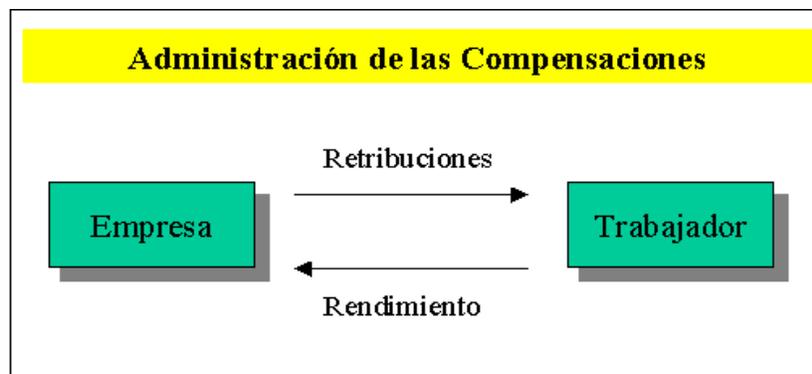
Después de que se haya escogido al candidato idóneo. Recursos humanos proceda comunicarse con el para citarlo. Acordando la fecha de inicio de la relación laboral. Para integrar formalmente al candidato seleccionado a la organización, se redacta un contrato de trabajo, en donde el patrono y trabajador acuerdan condiciones de trabajo, salario que devengará y como se le retribuirá. El contrato tiene como fin que el patrono como el trabajador adquieran el respaldo para hacer valer el cumplimiento de las leyes según el Código de Trabajo guatemalteco, sus derechos, obligaciones y asegurar un trato cordial.

## II. COMPENSACIONES

En una organización o empresa cada puesto o cada cargo tienen su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un puesto si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás, y también a la situación del mercado.

Se recomienda lograr una adecuada administración de recursos de manera que logre satisfacer las expectativas de los trabajadores sin atender contra los intereses propios de la empresa, logrando así una mayor productividad de manera que salgan beneficiadas ambas partes.

### LINEAMIENTOS



Es importante que la empresa obtenga un equilibrio entre la satisfacción obtenida por la compensación y la capacidad económica de la empresa, por lo que se debe procurar que la remuneración global que reciba el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y sobre todo a las posibilidades económicas de la empresa.

Factores a tomar en cuenta para la administración efectiva de las compensaciones:

-Adquisición del personal adecuado:

Las compensaciones deben ser suficientemente altas para traer solicitantes. Los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de la oferta y

demanda en el mercado laboral, y en ciertos casos establecer un incentivo adicional para atraer a quienes trabajan en otras compañías.

-Retener empleados actuales:

Plantear la política de remuneración de manera que sea competitiva, previniendo los altos índices de rotación.

-Garantizar la igualdad interna y externa:

La igualdad externa, en búsqueda de compensar las remuneraciones de los empleados de la empresa en relación con los empleados de otras organizaciones.

-Alentar el desempeño adecuado:

El pago debe ser de acuerdo con las responsabilidades para que en el futuro el desempeño siga siendo adecuado. El desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

-Controlar los costos:

Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga a su fuerza laboral con costos adecuados, si no se encuentra claramente establecido, lo más probable es que se den niveles excesivos o insuficientes de salario, con relación al esfuerzo de los empleados.

-Cumplir con las disposiciones legales:

La administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.

-Mejorar la eficiencia administrativa:

Los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia

administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Asimismo, existen tener en mente que existen compensaciones directas e indirectas:

-Compensaciones directas:

- Salarios y sueldos. Constituyen la retribución que perciba el trabajador a cambio del servicio que presta con su trabajo, es decir, la remuneración por una actividad productiva.
- Sistemas de incentivos. Son compensaciones que estimulan logros específicos. Se concederán en forma individual con base en el desempeño de la persona. Este sistema de compensación buscará relacionar el desempeño, la productividad y la calidad, reducir costos de compensación e involucrar al trabajador con los objetivos de Pisos La Casablanca, S.A., sintiéndose éste identificado con lo que hace dentro de la misma. Además, porque el ingreso del empleado depende de su rendimiento, éste buscará que su desempeño sea satisfactorio de forma regular y constante.

Un plan de incentivos tenderá a variar dentro de la organización, dependiendo de las funciones de las personas a que se dirige y del plan de compensación que éstas reciban. Para que dicho plan sea efectivo deberán estar bien definidas las bases y el monto de los incentivos como: cada cuánto se otorgarán, quién debe procesar los resultados, cómo se cancelará y quién es el responsable de supervisar el sistema de incentivos.

-Compensaciones indirectas:

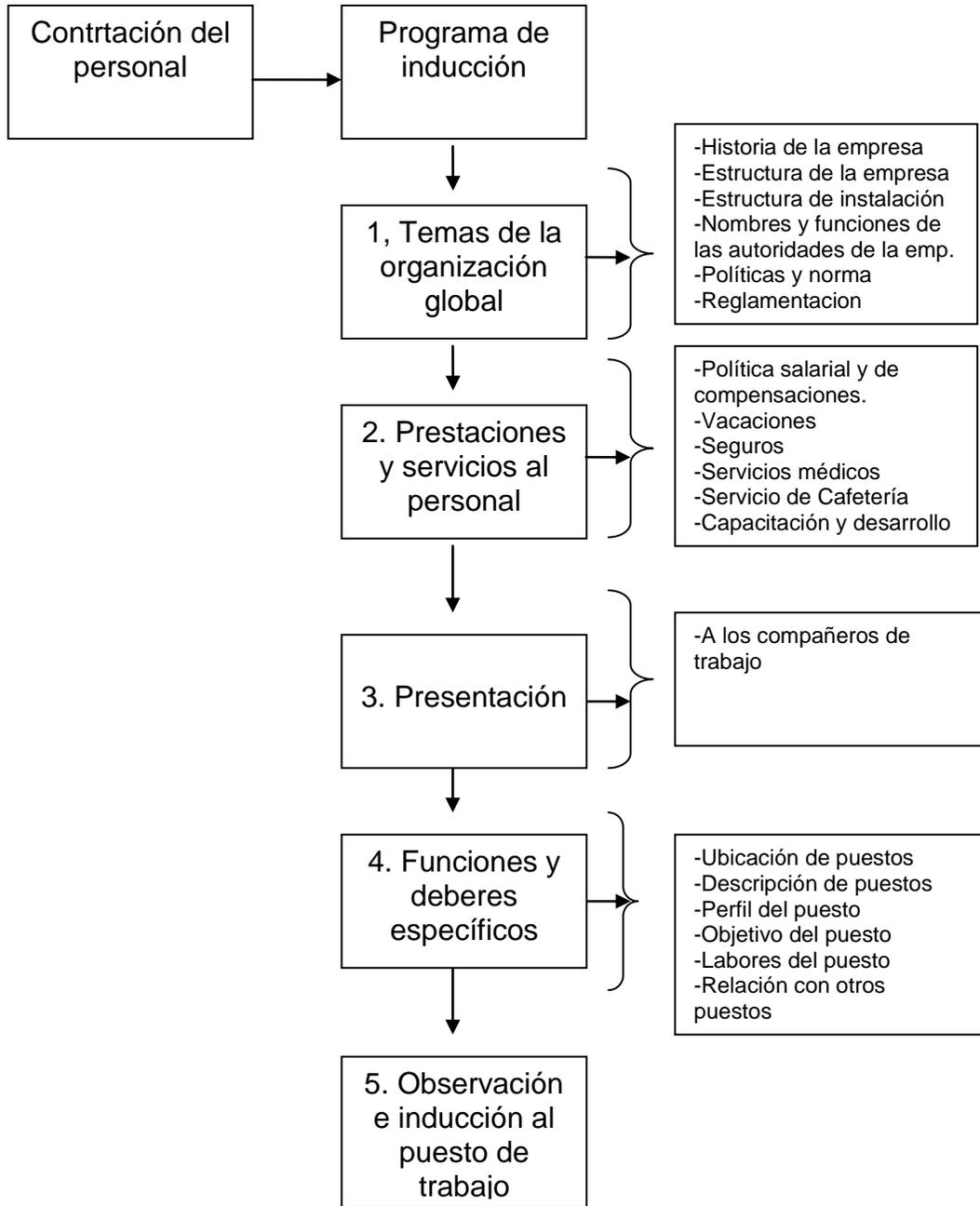
- Prestaciones: todo lo que la empresa le corresponde entregar al trabajador, siendo éstas obligatorias y/o voluntarias.
- Beneficios: todo lo que el empleado reciba por pertenecer a la empresa.

-Aspectos no económicos:

- Necesidades de seguridad: Velar por la seguridad del empleado, puede ser hacer un convenio de seguro médico, proporcionar espacio en sus instalaciones para que puedan almorzar, ya que si no salen de la empresa, difícilmente regresen tarde a sus puestos de trabajo, es más fácil lograr de esa manera mayor productividad.
- Necesidades sociales: El sentido de pertenencia a un grupo es un arma muy poderosa. Lograr que el personal se identifique dentro de una empresa puede traer grandes resultados, un trabajador identificado realiza sus tareas con gusto y es más productivo, no necesita de un supervisor que le diga como hacer las cosas. Las asociaciones solidaristas dentro de las empresas es otra forma en la cual se puede sentir un trabajador identificado ya que pertenece a un grupo en el cual no cualquiera puede ingresar, se llega a sentir querido e importante.
- Necesidades de estimación: Está un poco ligado a la anterior, en este caso es importante reconocer los logros alcanzados por los trabajadores. menciones honoríficas en reuniones, cuadros en donde aparece la foto y nombre del empleado del mes, diplomas, entrega de premios como viajes, electrodomésticos, canastas navideñas, etc. De esta manera se reconoce el buen desempeño de un empleado y se le motiva a seguir adelante.

### III. INDUCCION

Proceso de Inducción:



Al ingresar el nuevo empleado debe recibir la información requerida de parte del Departamento de Recursos Humanos.

El personal de nuevo ingreso deberá ajustarse y ambientarse al entorno de la empresa y de los colaboradores ya existentes es por ello que la inducción ayudará a lograr su inmediata adaptación. Así como también la empresa debe hacer énfasis en las tareas que ha de realizar el colaborador en forma esquematizada.

Con la inducción se logra lo siguiente:

- Facilita y disminuye el periodo de adaptación y socialización de los colaboradores de nuevo ingreso.
- Que los colaboradores encuentren en este documento una guía para realizar de una manera eficiente sus funciones laborales.
- Contar con una guía que permita la inducción de personal de una forma adecuada y eficiente.
- Que los colaboradores obtengan un alto grado de desarrollo y desempeño laboral.
- Contar con una base que le permita a la empresa obtener un ambiente laboral agradable y sobre todo productivo.

Algunos de los beneficios de la inducción son:

- Rotación menor
- Aumento de productividad
- Mejora en la moral de los empleados
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación
- Se facilita el aprendizaje
- Menor ansiedad en los nuevos empleados.

Los pasos que se proponen para tomar en cuenta en un proceso de inducción son:

#### Paso No. 1: Temas generales de la empresa

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía
- Misión
- Visión
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructura de edificios e instalaciones
- Período de prueba
- Normas de seguridad
- Descripción del proceso de producción
- Políticas y normas
- Manual del empleado
- Línea de productos o servicio

#### Paso No. 2: Prestaciones y servicios al personal

- Política salarial
- Vacaciones y feriados
- Asesoría profesional
- Seguros individuales
- Programas de jubilación
- Servicios médicos especiales
- Servicios de cafetería y restaurante

#### PASO No. 3. Presentaciones

- A los compañeros de trabajo

Se recomienda que se le brinde al nuevo empleado un tiempo destinado a aclarar dudas al finalizar con la inducción a la empresa.

Luego se debe transferir al jefe inmediato la responsabilidad de orientar, guiar e inducir al nuevo trabajador a las funciones que requiere su puesto de trabajo.

Paso 4: Funciones y deberes específicos:

- Ubicación del puesto de trabajo
- Descripción del puesto
- Labores a cargo del empleado
- Objetivos del puesto
- Normas específicas de seguridad
- Relación con otros puestos

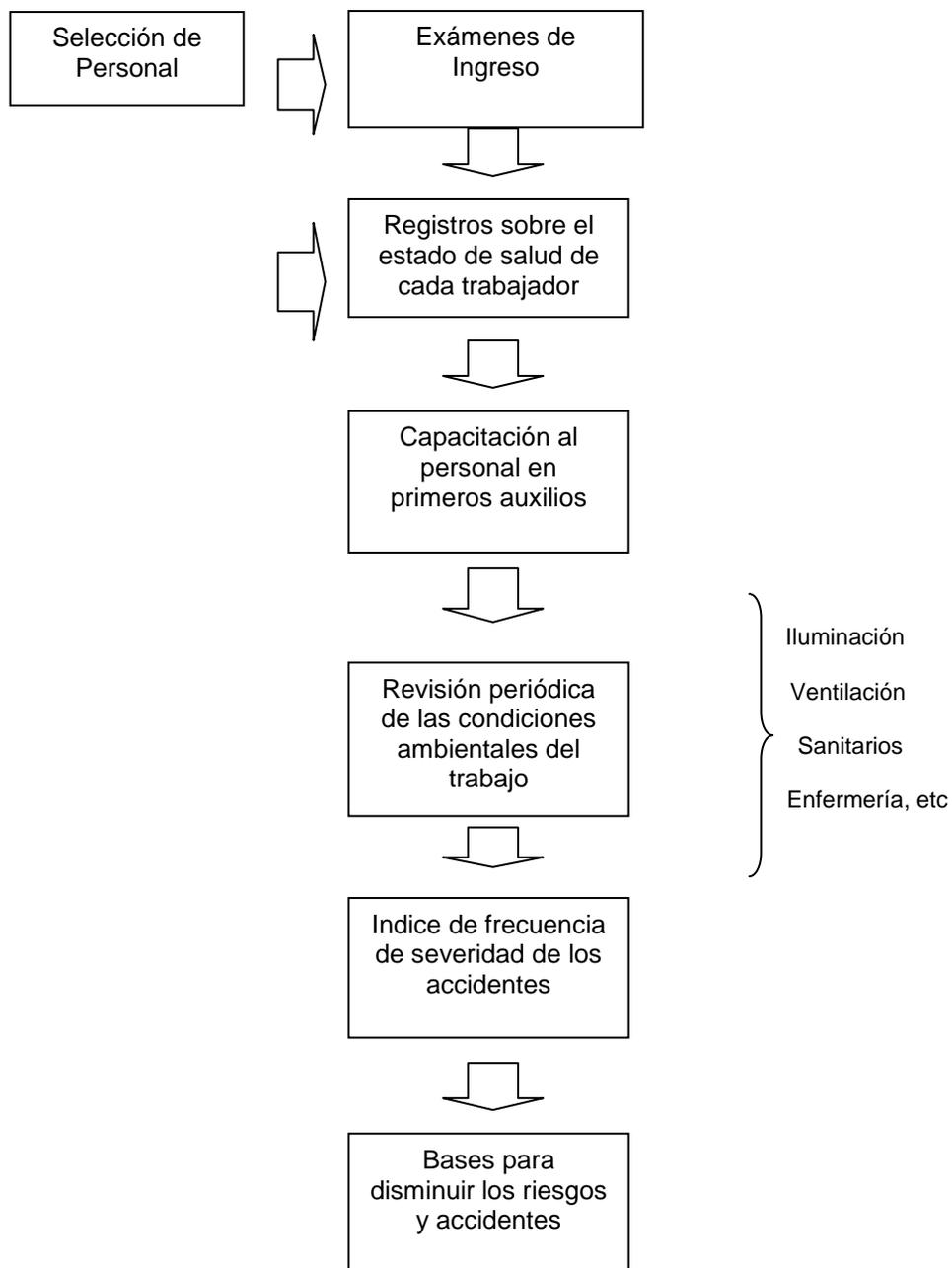
Paso 5: Observación e inducción al puesto de trabajo

El nuevo empleado después que recibió la inducción a la empresa debe ser observado durante un tiempo prudencial por la persona que se la proporcionó con el objetivo de evaluar si se está adaptando a lo establecido.

#### IV. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La seguridad industrial tiene como propósito mejorar las condiciones de trabajo y otorgar un ambiente seguro. Es de vital importancia establecer procedimientos para eliminar o reducir condiciones no favorables, con el objetivo de salvaguardar la seguridad y la salud física y mental de los trabajadores durante su actividad laboral.

A continuación se presenta un esquema para de la Higiene y Seguridad Industrial:



Para familiarizarse con las normas y reglamentos, debemos tomar en cuenta a la legislación en nuestro país, y a continuación se mencionan algunos de los artículos más importantes del código de trabajo guatemalteco, Decreto 1441 año 2005, acerca de higiene y seguridad en el trabajo.

**ARTICULO 197. Reformado por el artículo 1 del Decreto Número 35-98 del Congreso de la República.** Todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios. Para ello deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a:

- a) Prevenir accidentes de trabajo, velando porque la maquinaria, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, para lo cual deberán estar sujetas a inspección y mantenimiento permanente.
- b) Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan.
- c) Prevenir incendios.
- d) Proveer un ambiente sano de trabajo.
- e) Suministrar cuando sea necesario, ropa, equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo.
- f) Colocar y mantener los resguardos y protección a las máquinas y a las instalaciones, para evitar que de las mismas pueda derivarse riesgo para los trabajadores.
- g) Advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad se derivan del trabajo.

- h) Efectuar constantes actividades de capacitación de los trabajadores sobre higiene y seguridad en el trabajo.
- i) Cuidar que el número de instalaciones sanitarias para mujeres y para hombres estén en proporción al de trabajadores de uno u otro sexo, se mantengan en condiciones de higiene apropiadas y estén además dotados de lavamanos.
- j) Que las instalaciones destinadas a ofrecer y preparar alimentos o ingerirlos y los depósitos de agua potable para los trabajadores sean suficientes y se mantengan en condiciones necesarias de higiene;
- k) Cuando sea necesario, habilitar locales para el cambio de ropa, separados para mujeres y hombres.
- l) Mantener un botiquín provisto de los elementos indispensables para proporcionar primeros auxilios.

Las anteriores medidas se observarán sin perjuicio de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

**ARTICULO 198.** Todo patrono está obligado a acatar y hacer cumplir las medidas que indique el Instituto de Seguridad Social con el fin de prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**ARTICULO 199.** Los trabajos a domicilio o de familia quedan sometidos a las disposiciones de los artículos anteriores, pero las respectivas obligaciones recaen, según el caso, sobre los trabajadores o sobre el jefe de familia.

Trabajo de familia es el que se ejecuta por los cónyuges, los que viven como tales o sus ascendientes o descendientes, en beneficio común y en el lugar donde ellos habiten.

**ARTICULO 200.** Se prohíbe a los patronos de empresas industriales o comerciales permitir que sus trabajadores duerman o coman en los propios lugares donde se ejecuta el trabajo. Para una u otra cosa aquéllos deben habilitar locales especiales.

**ARTICULO 204.** Todas las autoridades de trabajo y sanitarias, deben colaborar a fin de obtener el adecuado cumplimiento de las disposiciones de este capítulo y sus reglamentos.

Fuente: Código de Trabajo de Guatemala, Decreto No. 1441, año 2005

El patrono está obligado a otorgar al trabajador además de una seguridad económica, una seguridad física y emocional en el desarrollo de sus actividades diarias, debe proveer la mayor protección posible para el ejercicio de su trabajo ya que está constantemente expuestos a sufrir accidentes o enfermedades.

Por ser una empresa dedicada a la fabricación de pisos de granito es importante que todos los empleados estén protegidos y se tomen medidas de seguridad e higiene en caso se lastimen en el curso de sus labores por exposición de materiales mal colocados, maquinaria en mal estado o desgaste físico.

Por lo tanto a continuación se recomienda contar con:

Exámenes de ingreso:

Desde el proceso de reclutamiento y selección es recomendable que se le practique al candidato exámenes médicos para asegurarse de la salud física que posea el candidato para efectos de las tareas que deba realizar.

Asimismo este historial médico debe archivarse en cada expediente para llevar los registros.

-Primeros auxilios

Es importante que el personal de la empresa se capacite lo mejor posible para así brindar una ayuda eficiente cuando se requiere.



#### -Botiquines

Es un recurso básico para las personas que prestan un primer auxilio, ya que en él se encuentran los elementos indispensables para dar atención satisfactoria a las víctimas de un accidente o enfermedad repentina y en muchos casos pueden ser decisivos para salvar vidas.

-Medicamentos básicos que deben existir:

- Analgésicos (Panadol, Tylenol, acetaminofén, aspirina)
- Antiácidos (Maloox)
- Antimareos (Nauseol)
- Colirios (Lagrimas Naturales, eyemo etc.)
- Antidiarréicos (Alka-seltser AD, Sal-Andrews, sal de uvas)
- Vendas, curitas

#### -Antiséptico

- Jabón desinfectante
- Agua oxigenada
- Alcohol



#### -Señalización

Proporciona una indicación de prevención en el trabajo mediante una señal en forma de panel, un color, una señal luminosa o acústica, una comunicación verbal o una señal gestual.

**Para tomar en cuenta algunas señales de prohibición:**



Prohibido fumar



Prohibido el paso a peatones



Agua no potable



Entrada prohibida  
beber



No tocar



Entrada prohibida a mascotas



Prohibido comer y  
beber

**Para tomar en cuenta algunas señales de advertencia:**



Caída a distinto  
nivel



Materiales  
Inflamables



Materiales tóxicos



Riesgo eléctrico



Riesgo de tropezar



Materiales explosivos



Riesgo de ruido



Peligro de cortaduras



Peligro en general

## -Extintores

Cuando se coloque un extintor seleccionar ubicaciones que provean distribución uniforme, acceso fácil y libres de bloqueo temporal. Los extintores de fuego anteriormente se pintaban de color rojo, que era el color tradicional para el equipo contra incendios. Establecida la clasificación de los fuegos, y la necesidad de utilizar el tipo correcto, ha resultado necesario crear un código de colores aplicable al caso.

- Rojo – agua,
- Amarillo – espuma,
- Verde – líquido vaporizante,
- Azul – polvo químico seco,
- Negro – bióxido de carbono

## Control del índice de accidentes

De los accidentes ocurridos tomar en cuenta las causas que los originaron y proceder a la prevención de los mismos.

Teléfonos de emergencia:

Debe de ser utilizados en caso de emergencias que no se pueda controlar:

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| • Bomberos Voluntarios   | 122 |
| • Bomberos Municipales   | 123 |
| • Cruz Roja              | 125 |
| • Ambulancias IGSS       | 128 |
| • Conred                 | 119 |
| • Policía Nacional Civil | 110 |
| • Denuncia confidencial  | 120 |

## V. REGISTROS Y CONTROLES

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente. Específicamente se trata de controlar y registrar las entradas y salidas del personal, tardanzas, inasistencias, horas extras, permisos vacaciones, licencias entre otros. Este proceso técnico comienza en forma sistemática desde que el empleado inicia su relación laboral con la empresa hasta que la culmina.

Se recomienda que la persona que esté a cargo de estas tareas sea el Jefe de Personal pues existen datos personales y confidenciales de los empleados. También le ayudará a llevar un orden en caso necesite hacer una consulta cuando el patrono-trabajador lo requiera.

Debe existir un archivo amplio para guardar los expedientes del personal y deben actualizarse constantemente. El expediente debe contener lo siguiente:

- Solicitud de empleo
- Contrato de trabajo
- Antecedentes penales y policíacos
- Tarjeta de Pulmones
- Afilación del IRTRA
- Fotocopia de cédula completa
- Contrato de confidencialidad
- Carta firmada de aceptación del reglamento interno

Se proporciona a la empresa Pisos La Casablanca, S.A. los siguientes formatos para que se utilicen al llevar a cabo los registros y controles y que exista uniformidad.

- Formato de ingreso de empleados (Véase formato RH9)
- Formato de control de horas extras (Véase formato RH10)
- Formato de solicitud de vacaciones (Véase RH11)
- Acuerdo de período de lactancia (Véase RH12)
- Formulario del I.G.G.S (Véase RH13)
- Formulario del I.R.T.R.A. (Véase RH14)

### FORMATO DE REQUISICIÓN DE PUESTO

Fecha: \_\_\_\_\_ Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Motivo de la vacante \_\_\_\_\_

Plaza nueva \_\_\_\_\_ Temporal \_\_\_\_\_ Plaza Existente \_\_\_\_\_

Fecha limite al cubrir el puesto: \_\_\_\_\_

**Requisitos del puesto:**

Tipo de Contratación: \_\_\_\_\_

Jornada de Trabajo: \_\_\_\_\_ Horario (turno): \_\_\_\_\_

Nivel del cargo: \_\_\_\_\_

Principales funciones del puesto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Relaciones Laborales: Directa \_\_\_\_\_ Indirecta: \_\_\_\_\_

Condiciones ambientales: \_\_\_\_\_

**Especificaciones del Puesto :**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Capacidades: \_\_\_\_\_

Habilidades: \_\_\_\_\_

Experiencia requerida: \_\_\_\_\_

Expectativa salarial: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

\_\_\_\_\_  
Firma del Gerente General

<b>FORMATO DE PROMOCION INTERNA</b>	
Fecha: _____	
<b>Datos generales</b>	
Nombre Completo: _____	
Edad: _____	
Fecha de ingreso: _____	
Puesto que ocupa: _____	
Experiencia general: _____	
<b>Puestos anteriores</b>	
Conocimientos especiales: -----	
Qué tipo de equipo utiliza: -----	
Estudios. -----	
Capacitación realizada. -----	
<b>Para uso exclusivo del Jefe Inmediato</b>	
¿Cómo es el desempeño? _____	
¿Tiene Potencial? _____	
¿A qué puesto puede crecer? _____	
¿Cómo son sus relaciones interpersonales? _____	
_____	_____
<b>Nombre del Jefe Inmediato</b>	<b>Firma</b>

Formato RH3

**FORMATO PARA BASE DE DATOS INTERNO**

Fecha de aplicación	Código	Nombre Completo	Dirección	Teléfono	No. de Cédula	Edad	Estudios	Puestos a los que aplica	Papelería	Observación

**FORMATO DE ANUNCIO INTERNO**



**Pisos La Casablanca, S.A.**

Informa a sus colaboradores que se encuentra vacante la plaza de:

**VENDEDOR**

**Requisitos:**

Título de administrador de Empresas

Honradez

Puntualidad

Orientado a trabajar en base a resultados

Tiempo de laborar en la empresa 2 años

Interesadas presentarse a llenar solicitud de empleo en el Departamento de Recursos Humanos con la Licda. xxxx y adjuntar currículum vital indicando pretensión salarial.

## FORMATO DE ANUNCIO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Empresa de sólido prestigio en el mercado de la fabricación de  
piso de granito desea contratar:

### **ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **Requisitos:**

- Estudiante del cuarto año de la carrera de Psicología Industrial Organizacional
- Deseable 2 años de experiencia en selección de personal
- Inglés intermedio

#### **OFRECECEMOS:**

- Salario atractivo.
- Ambiente agradable de trabajo y oportunidad de superación.
- Capacitación constante.
- Prestaciones de ley

Si está interesado favor comunicarse al teléfono xxxx o envíe su currícula antes del xx/xx/xx incluyendo pretensión salarial al correo electrónico [xxxx@xxxx.com](mailto:xxxx@xxxx.com).

**PISOS LA CASABLANCA, S.A.**

FOTO

**SOLICITUD DE EMPLEO**

**Instrucciones**

Esta solicitud deberá llenarse completamente con información verídica.

Puesto que solicita: \_\_\_\_\_

Salario que pretende: \_\_\_\_\_

**I. DATOS PERSONALES**

Nombre completo según cédula: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Cédula No. de registro: \_\_\_\_\_

Cédula No. de orden: \_\_\_\_\_ Teléfono de casa: \_\_\_\_\_

celular: \_\_\_\_\_

Dirección actual: \_\_\_\_\_ Nit: \_\_\_\_\_ Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Sexo: M ( ) F ( )

Posee vehículo: Sí ( ) No ( ) Tipo de vehículo: \_\_\_\_\_ Licencia de conducir No: \_\_\_\_\_

Tipo: \_\_\_\_\_

**II. INFORMACIÓN SOBRE SU SALUD**

Ha padecido alguna enfermedad grave en los últimos seis meses: Sí ( ) No ( ) En caso de que su respuesta es positiva, por favor, especifique cuál: \_\_\_\_\_

Padece de alguna enfermedad crónica o alérgica: Sí ( ) No ( ) En caso de que su respuesta es positiva, por favor, especifique cuál: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**III. INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FAMILIAR**

Número de personas que dependen económicamente de usted: \_\_\_\_\_ Tipo de vivienda: Propia ( ) Alquilada ( )

Propia pagándola ( ) Familiar ( ) Número de hijos: \_\_\_\_\_ Edades \_\_\_\_\_

Nombre del cónyuge: \_\_\_\_\_ Dirección : \_\_\_\_\_ Teléfono : \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_ Lugar de trabajo : \_\_\_\_\_

Nombre del padre: \_\_\_\_\_ Teléfono : \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Lugar de trabajo : \_\_\_\_\_

Nombre de la madre: \_\_\_\_\_ Teléfono : \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Lugar de trabajo : \_\_\_\_\_

**IV. ESCOLARIDAD**

Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

Centro de estudios	Años	Nivel	Ultimo año cursado
		Primaria	
		Secundaria	
		Diversificado	
		Técnico	
		Otros	

**V. IDIOMAS**

Descripción	Lee	Escribe	Entiende	Habla
Español				
Inglés				

**VI. EXPERIENCIA LABORAL**

Empresa	Puesto	Fecha de ingreso	Fecha de Retiro	Motivo	Sueldo	Teléfono

Sueldo que pretende ganar: \_\_\_\_\_

Disponible a partir de: \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS LABORALES**

Nombre	Ocupación	Teléfono
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**REFERENCIAS PERSONALES**

Nombre	Ocupación	Teléfono
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Doy fe, que toda la información proporcionada es verídica, y puede ser sujeta a evaluación si se considera pertinente.

Lugar y fecha de solicitud: \_\_\_\_\_

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_ Firma del solicitante: \_\_\_\_\_

## Formato RH7

### FORMATO PARA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_  
 Plaza para la que aplica: \_\_\_\_\_  
 Entrevistado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**I. FACTORES GENERALES DEL PUESTO:**  
 (Haga estas preguntas sobre los últimos tres trabajos del solicitante)

Pregunta	Notas de Comentarios
En su solicitud usted indicó que su último trabajo fue en?	
¿Cuánto tiempo trabajó en dicha empresa?	
¿Cuáles eran sus responsabilidades, tareas y obligaciones?	
¿Qué le agradaba más de su puesto de trabajo?	
¿Qué le agradaba menos?	
¿Tuvo alguna desilusión en su puesto de trabajo? ¿Cuál?	
¿Obtuvo algún ascenso en dicha empresa?	
Si se le promovió, pregunte por qué obtuvo ese ascenso.	
¿Cuál fue la experiencia más valiosa y de la que más aprendió en ese puesto de trabajo?	
¿Cuál es el motivo por el que se retiró o desea retirarse de esa empresa?	

**II. DESEMPEÑO Y ACTITUDES DE LOS CANDIDATOS**

Pregunta	Notas de Comentarios
¿Cuáles considera que son sus fortalezas?	
¿Cuáles son sus debilidades?	
En sus trabajos anteriores, ¿por qué lo han felicitado sus jefes y por qué lo han criticado?	
Hable de algunos problemas que haya tenido en sus trabajos anteriores y cómo actuó ante ellos.	
Si lo contratamos, ¿qué aportaría usted a la empresa?	
¿Qué lo motiva a querer formar parte de esta empresa?	
Describa al mejor jefe que haya tenido y al peor, y por qué los considera de esa forma.	

### VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

Nombre del aspirante: \_\_\_\_\_  
 Puesto que solicita: \_\_\_\_\_  
 Persona contactada: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_

(Saludo y presentación) Necesitamos comprobar referencias laborales de \_\_\_\_\_, quien está aplicando a un puesto dentro de nuestra empresa. Le pedimos diez minutos de su tiempo para que, por favor, responda a las siguientes preguntas.

1. ¿Cuánto tiempo trabajó con ustedes? (si no lo recuerda, puede darnos un dato aproximado)  
\_\_\_\_\_
2. ¿Qué puesto ocupaba? \_\_\_\_\_
3. ¿Cuál era la naturaleza de su trabajo? (Especifique sus funciones o tareas)  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cuál fue su último salario? \_\_\_\_\_

Califique entre los siguientes rangos, qué puntuación le otorga a cada uno de los siguientes aspectos:

Aspecto	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Qué opinión tiene acerca de su trabajo?				
¿Cómo describiría su asistencia y puntualidad?				
¿Mostraba efectividad y eficiencia hacia sus labores?				
¿Cómo eran sus relaciones interpersonales?				
¿Cómo calificaría la calidad de su trabajo?				
¿Es capaz de asumir responsabilidades?				

5. ¿Por qué se retiró de su empresa?  
 Renuncia: \_\_\_\_\_ Razón: \_\_\_\_\_  
 Despido: \_\_\_\_\_ Razón: \_\_\_\_\_
6. ¿Lo recomendaría usted para ser contratado? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 Explique \_\_\_\_\_
7. ¿Existe algún otro dato importante que usted considere que nosotros deberíamos conocer? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración!

***Pisos La Casablanca, S.A.***

Foto

**FORMATO DE INGRESO DE EMPLEADOS**

Código No. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Primer Apellido    Segundo Apellido    Apellido de Casada    Primer Nombre    Segundo Nombre

Departamento: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Número de Afiliación del I.G.G.S.; \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino \_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_

Fecha en que inicia sus labores: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Cédula de Vecindad No. de Orden: \_\_\_\_\_ de Registro: \_\_\_\_\_ Extendida en: \_\_\_\_\_

Profesión o Título: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

No. de Registro del Impuesto Sobre la Renta: \_\_\_\_\_

Ha trabajado anteriormente en la empresa? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

En caso de accidente avisar a: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Salario inicial mensual Q. \_\_\_\_\_

Bonif. Dec. 78/89 Q. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del empleado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. Gerente General

Formato: RH10

***Pisos La Casablanca, S.A.***

**FORMATO DE CONTROL DE HORAS EXTRAS**

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

Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento:	Mes:
Turno:	Horas Semanales

**HORAS**

Fecha	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Horas Trabajadas	Horas Extras
Total de horas de la semana						

**HORAS**

Fecha	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Horas Trabajadas	Horas Extras
Total de horas de la semana						

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del empleado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

***Pisos La Casablanca, S.A.***

**FORMATO DE SOLICITUD DE VACACIONES**

Fecha:	Departamento:
--------	---------------

Atentamente solicito el pago de vacaciones de: Nombre:	Código: Fecha de ingreso:
--	------------------------------

Con \_\_\_\_\_ años trabajando para la empresa, correspondiéndole \_\_\_\_\_ días hábiles, que gozará a partir del día \_\_\_\_\_ volviendo a sus labores el día \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del empleado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

**PISOS CASABLANCA, S.A.**

**ACUERDO DE PERIODO DE LACTANCIA**

En la ciudad de Guatemala, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_

de \_\_\_\_\_, yo \_\_\_\_\_

código \_\_\_\_\_ hago constar por este medio y total finiquito laboral por el tiempo que ha gozado en mi período de lactancia, del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, en virtud de que el día de hoy concluyo habiendo recibido todas y cada una de las prestaciones y beneficios que me corresponden, conforme las leyes, reglamentos, acuerdos, convenios y disposiciones de trabajo y prevención social.

Comprometiéndome expresamente con pacto en no pedir ni pretender.

\_\_\_\_\_

Firma del empleado

\_\_\_\_\_

Firma del Jefe Inmediato



SOLICITUD DE REGISTRO DE BENEFICIARIOS  
DIVISIÓN DE REGISTRO DE PATRONOS Y TRABAJADORES

DATOS DE AFILIADO

1 NÚMERO DE AFILIACIÓN

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2 APELLIDOS Y NOMBRES

3 APELLIDOS 4 NOMBRES 5 SEXO 6 FECHA DE NACIMIENTO 7 PARENTESCO 8 NÚMERO 9 LUGAR DE EMISIÓN (DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO)

	5 SEXO		6 FECHA DE NACIMIENTO	7 PARENTESCO	8 NÚMERO	9 LUGAR DE EMISIÓN (DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO)
	F	M				
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LA INFORMACIÓN QUE AQUÍ CONSIGNO ES FIEL Y EXACTA

10 LUGAR Y FECHA

11 FIRMA DE AFILIADO



**INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO  
SOLICITUD DE REGISTRO DE BENEFICIARIOS**

**DATOS DE AFILIADO**

- 1 NÚMERO DE AFILIACIÓN: Anote el número de afiliación al IGSS del trabajador.
- 2 APELLIDOS Y NOMBRES: Anote primer apellido, segundo apellido, apellido de casada (si corresponde) y nombres de trabajador, sin abreviaturas.

**DATOS DE BENEFICIARIOS (CONYUGE, HIJOS MENORES DE 18 AÑOS, HIJOS MAYORES DE EDAD SI SON INCAPACITADOS Y PADRE/MADRE)**

- 3 APELLIDOS: Anote en el orden siguiente: primer apellido, segundo apellido, apellido de casada (si corresponde), del beneficiario, sin abreviaturas.
- 4 NOMBRES: Anote en el orden siguiente: primer, segundo y demás nombres del beneficiario, sin abreviaturas.
- 5 SEXO: Marque con una "X" la columna correspondiente al género del beneficiario F=Femenino, M=Masculino.
- 6 FECHA DE NACIMIENTO: Anote la fecha de nacimiento, según la estructura siguiente: día (2 dígitos), mes (2 dígitos) y año (4 dígitos). Ejemplo: si la fecha de nacimiento es 17 de abril de 1965 anotar: 17/04/1965.
- 7 PARENTESCO: Anote el parentesco que identifique la relación del beneficiario respecto del afiliado que solicita el registro: esposo/a, hijo/a menor de 18 años, hijos mayores de edad si son incapacitados y padre/madre. Es decir, si se solicita inscribir a un hijo como beneficiario de un pensionado, debe anotarse la palabra "Hijo".
- 8 NÚMERO: Anote el número del documento de identificación correspondiente. Si es guatemalteco(a) mayor de edad anote el número de orden y registro de la Cédula de Vecindad; para los menores, anote los números de partida, folio y libro del Certificado de Nacimiento. Si es extranjero, anote el número de Pasaporte.
- 9 LUGAR DE EMISIÓN: Anote el lugar de emisión del documento de identificación correspondiente. Si es guatemalteco(a) anote el departamento y municipio. Si es extranjero, anote el país de emisión del pasaporte.

- 10 LUGAR Y FECHA: Anote el nombre del departamento y la fecha de presentación del formulario, según la estructura siguiente: día (2 dígitos), mes (2 dígitos) y año (4 dígitos), donde se presenta ante el IGSS el presente formulario.
- 11 FIRMA DE AFILIADO: Incluya firma del afiliado que reporta a sus beneficiarios.



# INSTITUTO DE RECREACION DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA DE GUATEMALA

11 Av. 6-57, Zona 2, Ciudad de Guatemala  
PBX: 2423-9000 • 2423-9100  
e-mail: afiliados@irtra.org.gt

**FAVOR DE LLENAR A MÁQUINA**

**Señor Afiliado:**

EN VIRTUD DE ESTAR SISTEMATIZANDO NUESTROS REGISTROS SOBRE PATRONOS Y TRABAJADORES MUCHO LE AGRADECEREMOS SE SIRVA PROPORCIONARNOS LA INFORMACIÓN SOLICITADA, LA CUAL SERÁ DE MUCHA IMPORTANCIA PARA PODER BRINDARLE UN MEJOR SERVICIO.  
\* SI DESEA QUE SU ESPOSO (A) PUEDA INGRESAR A NUESTROS PARQUES CON SU CARNE, ANÓTELO EN ESTA BOLETA.

Nombre Empresa: \_\_\_\_\_ No. Patronal IGSS: \_\_\_\_\_ No. Afiliación IGSS: \_\_\_\_\_

Nombre del Trabajador: Primer Nombre: \_\_\_\_\_ Segundo Nombre: \_\_\_\_\_

Apellidos del Trabajador: Primer Apellido: \_\_\_\_\_ Segundo Apellido: \_\_\_\_\_ De Casada: \_\_\_\_\_

Sexo:  M  F Cédula No. de Orden: \_\_\_\_\_ Registro: \_\_\_\_\_ Extendida en: \_\_\_\_\_

Partida de Nacimiento: (Menores de edad): Libro No.: \_\_\_\_\_ Folio: \_\_\_\_\_ Partida: \_\_\_\_\_ Pasaporte: \_\_\_\_\_

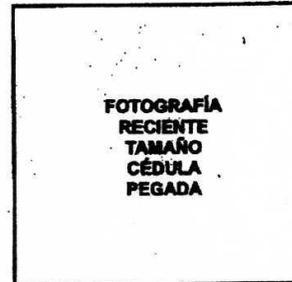
Dirección: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Zona: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

\* Nombres del Cónyuge: \_\_\_\_\_ Apellidos del Cónyuge: \_\_\_\_\_



(FIRMA)  
FAVOR FIRMAR CON TINTA NEGRA SIN SALIRSE DEL MARCO DE REFERENCIA



SI DESEA INFORMACION DE NUESTRAS PROMOCIONES Y EVENTOS PROPORCIONENOS SU CORREO ELECTRONICO: \_\_\_\_\_

