

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS –PLAN SABADO-
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL**

**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO
DEL DEPARTAMENTO DE ATENCION A EMPLEADOS
DE PAPELERA INTERNACIONAL, S.A.**

**CLAUDIA MARIBEL MORALES RODRIGUEZ
KAREN LORENA PERDOMO
CINTIA MARICELY SOSA GARCIA
WALTER BALDEMAR FRANCO PALACIOS
PEDRO JOSE MEJIA MORATAYA
HENRY ESTUARDO RAMOS MORALES**

CHIQUMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS –PLAN SABADO-
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL**

**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO
DEL DEPARTAMENTO DE ATENCION A EMPLEADOS
DE PAPELERA INTERNACIONAL, S.A.**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**CLAUDIA MARIBEL MORALES RODRIGUEZ
KAREN LORENA PERDOMO
CINTIA MARICELY SOSA GARCIA
WALTER BALDEMAR FRANCO PALACIOS
PEDRO JOSE MEJIA MORATAYA
HENRY ESTUARDO RAMOS MORALES**

Al conferírseles el título de

TECNICO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CHIQUMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS -PLAN SABADO-**

RECTOR

MSc. LUIS ALFONSO LEAL MONTERROSO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	MSc. MARIO ROBERTO DIAZ MOSCOSO
Representantes de Profesores:	Lic. MINOR RODOLFO ALDANA PAIZ Lic. GUSTAVO ADOLFO SAGASTUME PALMA
Representante de Graduados:	Ing. Agr. GODOFREDO AYALA
Representantes Estudiantiles:	LUIS ALBERTO CHINCHILLA SOLIS JOSE ERNESTO GALDAMEZ SAMAYOA
Secretario:	MAP. JOSE LEONIDAS ORTEGA ALVARADO

AUTORIDADES ACADEMICAS

Coordinadora Académica:	MSc. MIRNA LISSETH CARRANZA ARCHILA
Coordinador del Programa:	MSc. GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIREN

JURADO QUE PRACTICO LA EVALUACION DEL INFORME FINAL

Presidente:	Lic. RAUL GALVEZ REYES
Secretario:	Lic. CARLOS LEONEL CERNA RAMIREZ
Vocal:	Licda. ISABEL CARDENAS DE MENDEZ



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ref. CCEE-ADE-004/2005
Chiquimula, 23 de septiembre de 2005

Honorable
CONSEJO DIRECTIVO
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Ciudad de Chiquimula

Honorable Consejo Directivo:

Por designación de ese organismo, procedí a revisar el Seminario de Integración Profesional, cuyo informe final se intitula: **DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCION A EMPLEADOS DE PAPELERA INTERNACIONAL, S.A.**, realizado por los estudiantes: **CLAUDIA MARIBEL MORALES RODRIGUEZ, KAREN LORENA PERDOMO, CINTIA MARICELY SOSA GARCIA, WALTER BALDEMAR FRANCO PALACIOS, PEDRO JOSE MEJIA MORATAYA y HENRY ESTUARDO RAMOS MORALES**, como requisito parcial para optar al título de **TECNICO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS** a nivel de pregrado.

El objetivo del seminario fue conocer la situación actual del funcionamiento del departamento de atención a empleados de PAINSA K-129 y su posible incidencia con la rotación y la estabilidad laboral de los empleados.

Aun habiéndose incorporado las enmiendas sugeridas por el Jurado que practicó la evaluación del informe final, el estudio pudo mejorarse, no obstante, en mi opinión, satisface los requisitos mínimos exigidos para su discusión en el examen de graduación profesional.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme del Honorable Consejo Directivo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Carlos Leonel Cerna Ramírez
ASESOR

c.c. Archivo



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PROVIDENCIA: CCEE-ADE-004/2005

**COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONOMICAS,
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS -PLAN SABADO- DEL CENTRO
UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA:** Chiquimula, veintitrés de septiembre de dos mil cinco.-----

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final del Seminario de Integración Profesional, intitulado: **DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCION A EMPLEADOS DE PAPELERA INTERNACIONAL S.A.**, que para optar al título de **TECNICO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, presentan los estudiantes: **CLAUDIA MARIBEL MORALES RODRIGUEZ, KAREN LORENA PERDOMO, CINTIA MARICELY SOSA GARCIA, WALTER BALDEMAR FRANCO PALACIOS, PEDRO JOSE MEJIA MORATAYA y HENRY ESTUARDO RAMOS MORALES.**

Con la opinión favorable de esta Coordinatura, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Gildardo Guadalupe Arriola Mairén, CPA-MSc.

COORDINADOR GENERAL



c.c. Archivo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCION

DIRECCION DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, veintinueve de septiembre de dos mil cinco.- -----

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Carlos Leonel Cerna Ramírez, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Coordinador General de Programa de Ciencias Económicas, se acepta el informe final del Seminario de Integración Profesional intitulado: **DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCION A EMPLEADOS DE PAPELERA INTERNACIONAL S.A.**, que como requisito parcial para optar al título de **TECNICO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS** a nivel de pregrado, presentan los estudiantes: **CLAUDIA MARIBEL MORALES RODRIGUEZ, KAREN LORENA PERDOMO, CINTIA MARICELY SOSA GARCIA, WALTER BALDEMAR FRANCO PALACIOS, PEDRO JOSE MEJIA MORATAYA y HENRY ESTUARDO RAMOS MORALES**, autorizándose su impresión.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso
DIRECTOR



c.c. Archivo

RESUMEN

Papelera Internacional Sociedad Anónima inició sus labores en el año de 1984, durante estos veintiún años que han transcurrido la empresa ha crecido grandemente, tanto en equipo como en capacidad de producción, durante este lapso de tiempo PAINSA se ha convertido en una organización multinacional sólida y eficiente dentro de la producción de papel suave, y actualmente sus productos se comercializan en los mercados del Caribe, Norte y Centroamérica.

En base a la investigación exploratoria que se llevó a cabo, se consideró que haciendo un diagnóstico sobre la situación actual del funcionamiento del departamento de atención a empleados de dicha empresa y su posible incidencia con la estabilidad laboral de los empleados, se podría obtener una ejecución óptima de las actividades de la misma.

La investigación se realizó dentro del enfoque ex post factum, tipificándose como documental descriptiva.

Al haber realizado el análisis de los resultados se pudo indicar que con el presente diagnóstico la institución cuenta con información adecuada sobre las ventajas y desventajas de la aplicación del proceso de integración de personal y como éste incide en la rotación del mismo. De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados se llegó a las conclusiones siguientes.

Actualmente no existe un departamento de recursos humanos estructurado de manera adecuada, lo cual constituye el principal obstáculo para el proceso de integración de personal.

Se deduce que el 19 % de los empleados del área de producción y el 20 % del área de administración manifestaron que no recibieron inducción al iniciar sus labores en la empresa.

Se estableció que el 55 % de los empleados del área de producción no recibieron ningún tipo de capacitación para el manejo apropiado de la maquinaria; en relación a los empleados del área administrativa, el 60 % no fue capacitado para desempeñar su trabajo al momento de ingresar a la empresa.

Se logró determinar que PAINSA K-129 cuenta con una ventaja en relación a la evaluación del desempeño, ya que en el área de producción la evaluación se realiza constantemente por parte del jefe inmediato, mientras que en el área administrativa, la evaluación se desarrolla en lapsos de tiempo trimestrales o anuales.

Se pudo comprobar que uno de los tipos de motivación otorgado por parte de la empresa son los ascensos, ya que cuando se tiene un cargo vacante de supervisor, primero se busca dentro de la empresa al candidato idóneo para ocuparlo.

INDICE GENERAL

RESUMEN

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Justificación	4
1.1.3 Definición del problema	4
1.1.3.1 Sistematización	5
1.1.4 Delimitación del problema	5
1.1.4.1 Institucional	5
1.1.4.2 Temporal	5
1.1.4.3 Geográfica	5
1.1.4.4 Personal	5
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes	7
2.2 Productos	9
2.3 Misión	9
2.4 Visión	9
2.5 Valores	9

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación	10
3.2 Objeto de estudio	10
3.3 Técnicas e instrumentos	10

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO

4.1	Diagnóstico administrativo	14
4.2	Área de recurso humano	17
4.3	Rotación de personal	17
4.4	Reclutamiento	18
4.5	Selección	18
4.6	Inducción	19
4.7	Capacitación	19
4.8	Evaluación del desempeño	20
4.9	Motivación, promoción y ascenso	20
4.9.1	Motivación	21
4.9.2	Promoción	21
4.9.3	Ascensos	21
4.10	Reglamento interno de trabajo	21
4.11	Manual de seguridad e higiene	22

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1	Reclutamiento	25
5.2	Selección	27
5.3	Inducción	30
5.4	Capacitación y desarrollo	31
5.5	Evaluación del desempeño	32
5.6	Motivación	34
5.7	Manual de seguridad e higiene y reglamento interno de trabajo	35
	CONCLUSIONES	36
	RECOMENDACIONES	38
	LITERATURA CONSULTADA	40
	APÉNDICE	41
	ANEXO	51

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Conceptualización y operación de variables	13
Cuadro 2	Rotación de empleados de PAINSA K-129, AÑOS 2000-2004	24

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Tiempo en firmar el contrato laboral	29
Gráfica 2	Orientación de los empleados al ingresar a la empresa	30
Gráfica 3	Interés sobre capacitación relacionada con el puesto que ocupa	32
Gráfica 4	Tareas asignadas que no corresponden al cargo	33
Gráfica 5	Motivación por parte de la empresa para que los empleados realicen de una mejor manera sus labores diarias	34
Gráfica 6	Conocimiento del Manual de seguridad y reglamento de trabajo	35

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Flujograma del proceso de reclutamiento	26
Figura 2	Flujograma del proceso de selección	28
Figura 3	Estructura organizacional de PAINSA K-129	50

INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al seminario de integración profesional, tiene como propósito principal identificar el funcionamiento del departamento de atención a empleados de PAINSA K-129 y su posible incidencia con la estabilidad laboral.

La causa principal por la que se realizó el estudio que ayudó a identificar los factores que inciden en la estabilidad laboral de PAINSA K-129 fue con el fin de contribuir a la empresa para que mantenga un índice mínimo de rotación de personal y por ende lograr la estabilidad laboral que beneficiare a la empresa y a los trabajadores.

El tipo de investigación empleado fue el ex post factum el cual permitió llegar a conclusiones a través de la utilización de información primaria (encuestas y entrevistas a personal administrativo y operarios, además de la observación personal); y secundarias (libros, base de datos, revistas y cualquier otro informe con que contaba la empresa).

El informe final está constituido por capítulos que se detallan de la siguiente manera:

Capítulo I. Lo constituye el marco conceptual, el cual incluye aspectos importantes tales como: antecedentes, justificación, definición y delimitación del problema, así como objetivo general y objetivos específicos.

Capítulo II. Está integrado por el marco referencial en el que se incluyen los antecedentes institucionales, los productos que la empresa fabrica y comercializa, así como la misión, visión y valores de la organización.

Capítulo III. Lo conforma el marco teórico el cuál está integrado por los fundamentos conceptuales de los distintos elementos utilizados en la investigación.

Capítulo IV. Éste contiene el marco metodológico en el que se encuentra el tipo de investigación, el objeto de estudio, las fuentes de información, las estrategias, la definición de la población y muestra, los instrumentos utilizados, las técnicas de recolección de datos y el procesamiento de la información.

Capítulo V. Está conformado por el trabajo de campo que se realizó en Papelera Internacional Sociedad Anónima K-129 y en éste se presentan los resultados obtenidos en relación al funcionamiento del departamento de atención a empleados de dicha empresa.

En la parte final de la investigación se incluyen las conclusiones, las recomendaciones, la literatura consultada para fundamentar el estudio, los anexos y apéndices para complementar la investigación.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

Papelera Internacional Sociedad Anónima cuenta con varias secciones como lo son K-5, K-8, K-10 y K-129.

PAINSA K-129 también denominada “El Molino” se dedica al reciclaje y producción de papel; cuenta con doscientos cuarenta y tres empleados los cuales por la naturaleza del proceso productivo con que cuenta la empresa son esenciales para el funcionamiento general de la misma. Sin embargo, de acuerdo a los registros de la empresa existe un porcentaje elevado de rotación de personal que ocasiona inestabilidad laboral la cual afecta el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

Los porcentajes y datos de rotación encontrados durante los últimos cinco años son los siguientes:

Año 2000, 28% (66 ingresos y 24 egresos); año 2001, 44% (107 ingresos y 69 egresos); año 2002 30% (61 ingresos y 66 egresos); año 2003, 30% (72 ingresos y 58 egresos) y año 2004, 37% (99 ingresos y 78 egresos).¹

Los porcentajes y datos mostrados anteriormente se deben a las siguientes causas:

En el año dos mil se instaló la máquina de destintado que sirve para mejorar la calidad de la materia prima, por lo tanto se tuvo que contratar personal de manera temporal para la instalación de dicha máquina; en el año dos mil uno se instaló la máquina tres que se utiliza para transformar la materia prima en producto terminado, gran parte de

¹ Libro de ingresos y egresos de empleados de PAINSA K-129

los egresos que se muestran en este año se dieron por el retiro de los empleados que se contrataron en el año dos mil para instalar la máquina de destintado; en el año dos mil dos la gerencia tomó la decisión de reducir personal para minimizar costos debido a la situación económica por la que pasaba el país en ese año; en los años dos mil tres y dos mil cuatro se instaló la máquina cuatro que sirve para transformar la materia prima en producto terminado, al finalizar la instalación de dichas máquinas, el personal contratado se retiró ya que sus servicios fueron requeridos temporalmente; en el año dos mil cinco el porcentaje es del 2%, debido a que solo se tomó en cuenta los meses de enero y febrero.

1.1.2 Justificación

De acuerdo a lo observado, fue necesario realizar una investigación que indicara la posible incidencia que tiene el funcionamiento del departamento de atención a empleados con la rotación y la estabilidad laboral.

La importancia en que radica el funcionamiento del departamento de atención a empleados es que constituye la base fundamental para determinar la capacidad de la mano de obra con que se puede contar, y así poder establecer el óptimo desenvolvimiento del empleado dentro de la empresa, por lo tanto un departamento de recursos humanos estructurado de manera adecuada puede ayudar a identificar las ventajas y desventajas del mismo, es por eso que éste tiene como finalidad principal crear un ambiente de trabajo estable, en el cual el empleado pueda desarrollar sus conocimientos a través de las tareas asignadas.

La necesidad de determinar las ventajas y desventajas del departamento de atención a empleados de PAINSA K-129 fue con el fin de descubrir problemas y proponer alternativas a efecto de obtener una ejecución óptima del trabajo en las áreas de administración, mantenimiento y producción que conforman dicha organización.

1.1.3 Definición del problema

De acuerdo a lo observado, se planteo la siguiente pregunta:

¿Cuál es la situación actual del funcionamiento del departamento de atención a empleados de PAINSA K-129 y su posible incidencia con la rotación y la estabilidad laboral?

1.1.3.1 Sistematización

¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal?

¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal?

¿Cuál es el sistema de inducción de personal?

¿Cómo se realiza el proceso de capacitación y desarrollo de personal?

¿Cómo se desarrolla el proceso de evaluación del desempeño de los empleados?

¿Cuáles son las formas de motivación del personal utilizadas?

¿De qué manera se aplican el manual de seguridad e higiene y reglamento interno de trabajo?

1.1.4 Delimitación del problema

1.1.4.1 Institucional

Se realizó en PAINSA K-129, en las áreas de administración incluida en esta el departamento de atención a empleados, mantenimiento y producción.

1.1.4.2 Temporal

El presente estudio se efectuó hasta el mes de mayo del año 2005.

1.1.4.3 Geográfica

Se realizó en la planta productora ubicada en el kilómetro 129 ruta al Atlántico, Río Hondo, Zacapa.

1.1.4.4 Personal

Se realizó con los empleados de las áreas de administración, mantenimiento y producción.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Conocer la situación actual del funcionamiento del departamento de atención a empleados de PAINSA K-129 y su posible incidencia con la rotación y la estabilidad laboral de los empleados.

1.2.2 Objetivos específicos

- ☒ Identificar el proceso de reclutamiento de personal.
- ☒ Determinar el proceso de selección de personal.
- ☒ Establecer el sistema de inducción de personal.
- ☒ Identificar el proceso de capacitación y desarrollo de personal que se implementa.
- ☒ Estudiar el proceso de evaluación del desempeño de los empleados.
- ☒ Determinar las formas de motivación del personal.
- ☒ Verificar la aplicación del manual de seguridad e higiene y reglamento interno.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

En 1984 los señores Federico Motta y Juan Enrique Corzo Mendizábal deciden iniciar su propia empresa denominada Papelera Internacional S.A., siendo un grupo paplero que hoy se conoce como una de las industrias más importantes de la región en el ramo de la fabricación y distribución de papel higiénico y servilletas.

Actualmente Papelera Internacional S.A., cuenta con varias secciones las cuales tiene diferentes actividades dentro del proceso; PAINSA K-129 se dedica al reciclaje y producción de papel en bobinas, PAINSA K-5 también es conocida como PAINSA CENTRAL, el transporte está a cargo de PAINSA K-8, y la transformación de las bobinas a producto terminado (servilletas, rollos de papel, etc.) distribución y comercialización del mismo está a cargo de PAINSA K-10.

Debido a la distancia entre cada sección que tiene esta corporación cada una de ellas cuenta con su propio departamento de administración.

PAINSA K-129, se encuentra ubicada en el kilómetro 129 de la Ruta al Atlántico en el Municipio de Río Hondo del departamento de Zacapa.

La empresa decidió comprar el primer molino en el año de 1984 en Austria para el reciclaje y producción de papel. Actualmente en PAINSA K-129, se encuentran los cuatro molinos de la corporación.

PAINSA cuenta con más de 19 años de dedicarse al reciclaje y producción de papel. Inició sus operaciones el 1 de julio de 1985 colocándose como una de las mayores empresas productoras de papel a nivel nacional.

En febrero de 1986 se inició la producción de papel kraft y con asesoría técnica PAINSA K-129, logró fabricar papel bond para cuadernos con materia prima reciclada. En 1988 PAINSA K-129, fabricó el primer papel higiénico de color celeste.

La estructura organizacional de PAINSA K-129 se constituye en varias áreas: Gerente de planta, gerente administrativo, gerente de producción, gerente de mantenimiento y gerente de control de calidad. (*Ver apéndice III*)

PAINSA K-129, debido a su ubicación geográfica constituye una fuente de empleo para los habitantes de las aldeas circunvecinas del Municipio de Río Hondo, como del departamento de Zacapa.

Debido a que su actividad principal es el reciclaje y producción de papel, se hace necesaria la contratación de mano de obra calificada, así como contar con programas de capacitación y motivación dirigidos a los empleados.

Las primeras marcas que comercializó Papelera Internacional S.A., en la línea de papel higiénico fueron Rey, Softy y Servicial, debido a ésta comercialización la demanda de papel higiénico se incrementó. En el año 1998 la junta directiva, pensando en la globalización y la exigencia de calidad del consumidor se vio en la necesidad de hacer una mayor inversión y así satisfacer las expectativas del mercado por lo que compró la máquina sincro, con funcionamiento digital y gofrado de punta a punta, dicha máquina permite la eficiencia y confiabilidad en todo el proceso de fabricación de papel. Papelera Internacional S.A., consciente de que con el esfuerzo y apoyo de todo su equipo de trabajo y con su visión vanguardista, ha logrado que el mercado se fuera incrementando hasta llegar a lo que hoy es Papelera Internacional S.A., una empresa guatemalteca que llega a la mayoría de hogares de Centro América, Miami y El Caribe, con el producto que el consumidor espera y se merece.

2.2 Productos

“PAINSA, es una empresa dedicada al reciclaje y producción de papel y cuenta con la siguiente línea de productos: Nube Blanca, Rey, Terso, Super Klean, Elite, Softy, Tender, Terciopelo, Servicial, Toalla, papel higiénico natural, servilletas, papel plano, papel kraft y otros. En la actualidad la mayor parte de su producción es el papel higiénico natural, papel para servilletas, esto debido a que es más rentable.”²

2.3 Misión

“Ser una organización multinacional sólida eficiente dentro de la industria de papeles suaves, garantizando la satisfacción de sus clientes y consumidores con el apoyo y compromiso de todo su equipo de trabajo.”³

2.4 Visión

“Ser una organización multinacional sólida y eficiente dentro de la industria de papeles suaves en los mercados del Caribe, Norte y Centroamérica.”⁴

2.5 Valores

“Para poder cumplir con los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, el personal cuenta con los siguientes valores: Honestidad, respeto, integridad, comunicación, trabajo en equipo, servicio, cumplimiento/puntualidad, optimismo e innovación.”⁵

² Papelera Internacional S.A.

³ Ibid

⁴ Ibid

⁵ Ibid

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se efectuó en la empresa Papelera Internacional S.A., tuvo un enfoque **ex post factum** que quiere decir **a partir de un hecho acontecido**, ya que el motivo de la investigación tuvo como propósito describir situaciones reales que se hayan dado en el pasado o bien que se den en la actualidad dentro de la empresa, con el fin de conocerlas de una mejor manera.

Este informe tuvo una perspectiva documental - descriptiva, fue documental porque se valió de todo tipo de escritos que proporcionaron la información necesaria como lo son; bibliografía relacionada con el tema, archivos internos de la empresa e investigaciones anteriores; y descriptiva porque descompuso el objeto de estudio en diversos aspectos, los cuales trató de comprender pero no de manipular, por lo tanto no pretendía confirmar una hipótesis.

3.2 Objeto de estudio

El funcionamiento del departamento de atención a empleados de PAINSA K-129.

3.3 Técnicas e instrumentos

El primer paso de la investigación consistió en un estudio exploratorio de la empresa, lo cual permitió tener ideas claras y concisas sobre los aspectos más importantes de la misma, esto ayudó a que se determinara de una mejor manera el objeto de estudio.

La información primaria que se utilizó en el estudio fue la que proporcionó el cuestionario, la guía de observación y la entrevista que se le aplicó a los empleados de Papelera Internacional S.A. K-129.

La información secundaria utilizada en el estudio fue la que se extrajo de libros, informes y registros que tenía la empresa.

Para recolectar la información se analizó solo el aspecto interno de la empresa conformado por 247 empleados, de los cuales se consideró tomar una muestra sobre la población total del personal operativo (230) que corresponde a 53 empleados, los cuales fueron encuestados en su totalidad; debido a que el número de empleados del personal administrativo es muy reducido, se decidió tomar en cuenta toda la población que equivale a 17 empleados, pero por la disponibilidad de tiempo de algunos, solamente participaron 10.

El tipo de muestreo que se utilizó en los empleados operativos fue aleatorio simple, ya que los miembros de la población salieron seleccionados sin intervención alguna del investigador.

Al realizar la investigación se utilizaron instrumentos que ayudaron a medir y obtener los datos de una manera precisa, de tal manera que garantizaron la validez y consistencia de los mismos.

Los instrumentos empleados se relacionaron directamente con las variables, por lo cual se determinó aplicar todos los que proporcionaron una mejor confiabilidad en los datos y cumplir así con los objetivos establecidos en la investigación.

Para recolectar la información se aplicaron dos tipos de cuestionarios, uno dirigido al personal productivo y otro al personal administrativo; además, se realizaron varias entrevistas al personal del departamento de atención a empleados. Cuando se requería información de índole corporativa, se recurría al jefe del departamento de atención a empleados para que facilitara la adquisición de la misma.

Para tabular la información se elaboraron cédulas que contenían datos homogéneos de forma manual, para luego procesarlos en una computadora con el programa de Microsoft Excel, de esta manera se presentaron los datos de una manera estética y a la vez fueron perceptibles para el investigador ya que se presentaron en gráficas de barras y de pastel, según la naturaleza de los datos.

CUADRO 1 CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Identificar el proceso de reclutamiento de personal.	- Reclutamiento	- Requisición de empleo - Medios de publicación para el puesto vacante - Solicitud de empleo	- Observación - Entrevista	- Cuestionario - Guía de observación - Guía de entrevista	- Supervisores - Empleados
Determinar el proceso de selección de personal.	- Selección	- Revisión de solicitudes - Prueba de evaluación - Entrevista de selección - Verificación de datos - Contratación	- Observación - Entrevista	- Cuestionario - Guía de observación - Guía de entrevista	- Supervisores - Empleados
Establecer el sistema de inducción de personal	- Inducción	- Presentación personal - Adquisición de conocimientos básicos sobre la organización - Obtención de responsabilidades	- Observación - Entrevista	- Cuestionario - Guía de observación - Guía de entrevista	- Supervisores - Empleados
Identificar el proceso de capacitación y desarrollo	- Capacitación y Desarrollo	- Manual de funciones - Asignación de una persona con Experiencia - Aprendizaje del puesto	- Observación - Entrevista	- Cuestionario - Guía de observación - Guía de entrevista	- Supervisores - Empleados
Estudiar el proceso de evaluación del desempeño de los empleados.	- Evaluación del Desempeño	- Identificación de metas para evaluar el desempeño - Análisis del puesto - Evaluación del trabajo desarrollado - Análisis de resultados con el empleado	- Observación - Entrevista	- Cuestionario - Guía de observación - Guía de entrevista	- Supervisores - Empleados
Determinar las formas de motivación de personal.	- Motivación	- Programas de motivación y ascenso - Incentivos económicos	- Observación - Entrevista	- Cuestionario - Guía de observación - Guía de entrevista	- Supervisores - Empleados
Verificar la aplicación del Manual de seguridad e higiene y reglamento interno de trabajo.	- Manual y Reglamento	- Manual de seguridad e higiene - Reglamento interno de trabajo	- Observación - Entrevista	- Cuestionario - Guía de observación - Guía de entrevista	- Supervisores - Empleados

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO

4.1 Diagnóstico administrativo

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias, que dentro de los problemas de la organización y funcionamientos afectan e intuye que sucede en la empresa con el objeto de encontrar las posibles alternativas de soluciones tomando en cuenta los recursos disponibles.

“Es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un eco o problema administrativo que permite destacar los elementos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.”⁶

“En la práctica y de acuerdo con la metodología propuesta es preciso distinguir dos tipos de diagnósticos: a) El diagnóstico preliminar (primera aproximación a la situación-problema), b) El diagnóstico resultante de un estudio sistemático. En cuanto a la definición de la palabra diagnóstico, las raíces etimológicas del término permite deducir su significado científico: día (a través) y gnosis (conocer). Por tanto, se trata de conocer a través de o por medio de. A modo de definición, se puede decir que el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada”.⁷

“El diagnóstico administrativo también implica el conocimiento a través del cual se detectan los signos de las alteraciones en la organización, en lo referente a las ciencias sociales, implica determinación y caracterización de los hechos administrativos económicos, políticos, culturales y sociales que determinan la realidad sobre la cual se pretenden plantear la diagnosis administrativa, es decir, el conocimiento de los síntomas del equilibrio de la organización, es la fase vial de las técnicas de planeación

⁶ Víctor Manuel Martínez Chávez. Diagnóstico administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería. (México D.F. Editorial Trias 1,998). pág. 22

⁷ Ibid., pág. 22

administrativa. Como resultado está el diagnóstico. Así, en el diagnóstico administrativo se evalúan tendencias y situaciones, se explican hechos, se establecen las asociaciones de causalidad comprometidas y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad dada. **En su aspecto más integral, el diagnóstico proporciona las pautas, orientaciones generales que influyen los puntos principales de la estrategia y los objetivos.** La importancia del diagnóstico radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad determinada. El diagnóstico administrativo, está encaminado a lograr tanto la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas de la situación presente y sus tendencias, como precisar los obstáculos principales de la organización, además debe manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la situación, en donde se desean aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo. Sin tales conocimientos, las estrategias, políticas y en sí el plan mismo, responderían a consideraciones teóricas que puedan tener valoración general pero no empírica, lo cual limitaría cualquier posibilidad de ejecución. Con el propósito de resumir la descripción del manejo del concepto, desde un punto de vista metodológico, el diagnóstico administrativo debe contener una descripción de la organización de acuerdo con un amplio conocimiento sistematizado de la situación actual y de su trayectoria histórica, así como una explicación de las causas que la determinaron”.⁸

Esta descripción y fundamentación deberán concluir con la formulación de una propuesta interpretativa o modelo analítico, de la realidad y de las tendencias de la organización a corto y medio plazo.

La diagnosis administrativa debe ser una actividad constante en la organización, así, sus resultados y conclusiones deberán ser preliminares y se deberán enriquecer en forma permanente. El diagnóstico integral se debe ocupar de la descripción y el análisis de la situación y las tendencias generales de la realidad de la organización, con el propósito de definir grandes opciones de desarrollo a corto, mediano y largo plazo. El diagnóstico integral de las organizaciones también debe contemplar y contener un análisis ante retrospectivo como de la situación actual a través del examen de factores históricos, evolutivos, especiales y específicos. Este análisis administrativo debe considerar la naturaleza y las características determinadas de cada área del conjunto o de los

⁸ Ibid., pág. 25

sub-conjuntos de dichas áreas. Es necesario tomar en cuenta las repercusiones administrativas, económicas, sociales y políticas que se presentan a partir de las relaciones con el resto de las organizaciones, así con las que surjan a partir de la propia.

Mediante el análisis administrativo es posible disponer del conocimiento pleno acerca de la estructura y el funcionamiento de una organización determinada. El análisis se debe utilizar para captar, interpretar y evaluar la estructura vigente y las tendencias de transformación del área de la organización. Esto se debe de hacer dentro del marco de referencia global de la organización y abordar desde cualquier enfoque, ya sea macro administrativo, mezo administrativo o micro administrativo; o también desde cualquier fase del proceso administrativo. El análisis administrativo también es el examen crítico de la situación actual del medio y de las tendencias que han contribuido a convocarlo. El nivel del análisis debe proporcionar un conocimiento pleno en cuanto a la estructura de la organización con base en el uso de información administrativa, social, cultural, política, económica e histórica. La delimitación del diagnóstico se tiene que derivar de los propósitos y la naturaleza del programa para los que este servirá. El diagnóstico se basa en una decisión oportuna y en una actividad racional, por tanto, es resultado de un esfuerzo planeado en el cual la investigación debe partir del reconocimiento de las anomalías en las acciones administrativas y sus antecedentes.

“En términos operativos, el diagnóstico administrativo comprende:

- ☒ Sistematizar la información y los datos sobre la situación-problema de una realidad determinada, respecto de cómo ha llegado a ella y cuáles son las tendencias.
- ☒ Establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas, así como la jerarquización de esto en ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.
- ☒ El comportamiento del diagnóstico mismo, es el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa analizar, de las diferentes formas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.

- ☑ Determinar los recursos e instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas y/o con las satisfacciones de necesidades o carencias detectadas.”⁹

El diagnóstico administrativo tiene como finalidad:

- ☑ Servir de base para acciones concretas.
- ☑ Fundamentar las estrategias que se van a expresar en una práctica concreta con forme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados.

Para realizar el diagnóstico de una empresa suele utilizarse el proceso administrativo, que constituye una forma sistemática de realizar actividades tendientes al logro de objetivos a través de las personas, esto incluye las etapas de planeación, organización, dirección y control.

4.2 Área de recurso humano

“Tiene como objetivo principal fomentar una relación de cooperación entre los directores y el núcleo operacional para detectar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.”¹⁰

4.3 Rotación de personal

“El término rotación de recurso humano se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas en la organización y el de las que salen de ellas, en general la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las dimensiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.”¹¹

⁹ Ibid., pág. 25.

¹⁰ LL Cummings y Donald P. Schwab. Recursos Humanos, desempeño y evaluación. 1ra. Edición (México. Editorial Trias. 1,991) pág. 121 – 130.

¹¹ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición (Colombia: Editorial Nomos S.A. 2,001) pág. 188.

4.4 Reclutamiento

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo, que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficientes cantidades de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Reclutamiento es el proceso por el cual se genera un grupo de candidatos calificados para determinado puesto de trabajo. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puesto vacantes en el mercado para poder atraer candidatos calificados que soliciten el puesto, además la empresa puede buscar candidatos dentro de la organización, fuera de ella o hacer ambas cosas.”¹²

4.5 Selección

“Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

La tarea básica de la selección es, escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

Es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos que fueron reclutados para ocupar el puesto vacante. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y luego, valorar a cada candidato en función de esas características. La selección se da en función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas o de la impresión que hayan causado en las entrevistas, el encargado de recursos humanos determina a la persona a la que se ofrecerá el puesto vacante.”¹³

¹² Ibid., pág. 208.

¹³ Ibid., pág. 238.

4.6 Inducción

“La inducción es el ajuste dirigido de nuevos empleados con la compañía, el puesto y el trabajo en grupo.

En un programa de inducción, es probable que se expliquen los requisitos para la promoción. Se indicarán las reglas cuya infracción pueda llevar a una posible acción disciplinaria, se debe señalar con todo detalle las mecánicas de promoción, de gradación, transferencia, renuncias, despidos, suspensiones y jubilaciones, así como los manuales de políticas que se han de entregar a cada empleado nuevo. El proceso de inducción implica orientar a los nuevos empleados de la organización en relación a las unidades en las que trabajaran. Es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas, los procedimientos y las expectativas del rendimiento de la empresa. La inducción puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se sienta extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.”¹⁴

4.7 Capacitación

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de los objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. A medida que cambian las demandas de trabajo, las habilidades de los empleados tienen que ser modificadas y actualizadas, el jefe de recursos humanos es el responsable de decidir cuándo necesitan capacitación los subordinados y en qué forma debe de impartirse, ya que una persona que esté capacitada para desempeñar su trabajo tendrá menos probabilidades de realizar mal sus actividades.”¹⁵

¹⁴ R. Wayne Mondy y Robert M. Noé. Administración de Recursos Humanos. 6ta. Edición (México: Editorial Prentice Hall. 1,997) pág. 238.

¹⁵ Chiavenato, Op. Cit., pág. 557.

4.8 Evaluación del desempeño

“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o en potencial del desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de cada persona. En resumen, la evaluación del desempeño en un concepto dinámico, de las organizaciones que siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Es un medio que permite localizar problema de supervisión del personal, integración, desacuerdos, desaprovechamientos de empleados con potencial más elevado, motivación, etc. La evaluación del desempeño es una valoración del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan, ésta puede estar a cargo del jefe inmediato, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación. La evaluación del desempeño es considerada como retroalimentación a las actividades realizadas por los empleados, esto con el fin de darles orientación y permitirles auto-evaluación, auto-dirección y por consiguiente auto control.”¹⁶

4.9 Motivación, promoción y ascenso

Las motivaciones humanas se basan en necesidades; algunas son primarias, como los requerimientos fisiológicos y otras pueden ser secundarias como la autoestima, el estatus y la realización personal.

Las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa y para comprender el comportamiento de las mismas es necesario entender que viven y se comportan en un campo psicológico y que buscan reducir las disonancias que tengan con el ambiente. El estado de motivación de las personas produce el clima organizacional, es por eso que dependiendo del grado en que se encuentren con relación a la motivación igual será el clima organizacional, ya sea excelente, bueno o malo.

¹⁶ Ibid., pág. 357.

4.9.1 Motivación

“Se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo.

Existen dos clases de motivación:

- ☒ Motivación financiera: Que consiste en el pago que recibe una persona, en forma de salarios, sueldos, bono y comisiones.
- ☒ Motivación no financiera: Consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico o físico donde trabaja.”¹⁷

4.9.2 Promoción

Es el cambio de un trabajador o empleado a un puesto de confianza que, por lo tanto no puede exigirse al menos con elementos objetivos.

4.9.3 Ascensos

Puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y salario siempre que este cambio de algún modo le sea debido, y por lo tanto sea para la empresa exigible en alguna forma.

4.10 Reglamento interno de trabajo

“Es un 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 normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.”¹⁸

¹⁷ Mayne y Robert, Op. Cit., pág. 358

¹⁸ Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 57.

4.11 Manual de seguridad e higiene

“Proporciona los lineamientos necesarios para proteger a los que están trabajando, de cualquier tipo de accidente, así como para prevenir riesgos a la salud y seguridad del público en general que puede surgir de las actividades productivas. Como los accidentes surgen por la interacción de los trabajadores con el entorno de trabajo, hay que examinar cuidadosamente ambos elementos para reducir el riesgo de lesiones.”¹⁹

¹⁹ Keith Lockyer, La Producción Industrial, su administración, (México: Editorial Alfaomega) pág. 433.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Actualmente el departamento de atención a empleados de Papelera Internacional S.A. K-129 depende del área administrativa.

El departamento de atención a empleados tiene como objetivo primordial promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo. En Papelera Internacional S.A. K-129, la organización se preocupa por mantener a las personas dentro de la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas.

El departamento de atención a empleados es el responsable de diseñar el proceso de contratación y selección, por lo tanto juega un papel clave en dicho proceso; si no atrae o contrata a las personas adecuadas, los resultados de la organización se pueden ver afectados en muchos sentidos y al mismo tiempo crear ciertos fenómenos, el principal de éstos, la rotación de personal.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto es una variable dependiente de los fenómenos internos y externos de la organización.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado.

En toda organización es normal que se presente un volumen de entradas y salidas del recurso humano, por lo que PAINSA K-129 no es la excepción, a continuación se presentan los porcentajes y causas de rotación de personal de los últimos cinco años.

CUADRO 2 ROTACIÓN DE EMPLEADOS DE PAINSA K-129, AÑOS 2000 - 2004

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	PRINCIPIO PERÍODO	FIN PERÍODO	PORCENTAJE
2000	66	24	137	179	28
2001	107	69	179	217	44
2002	61	66	217	212	30
2003	72	58	212	226	30
2004	99	78	226	247	37

Fuente: Libro de ingresos y egresos de empleados

Los datos mostrados anteriormente se obtuvieron en base a la fórmula mostrada en el apéndice I.

El porcentaje de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización, independientemente si se trata de entradas o salidas; por ejemplo, si el porcentaje de rotación de personal mostrado en el año 2001 es del 44 % esto significa que la organización pudo contar sólo con un 56 % de su fuerza laboral en ese año. Para poder contar con el 100%, la organización necesitaba planear un excedente del 44% de personal para compensar el flujo de recursos humanos.

Las causas de la rotación mostrados en el cuadro dos se debieron a diferentes razones, las cuales se describen a continuación:

- a) En el año dos mil se obtuvo un porcentaje de rotación del 28 %, debido a que se instaló la máquina de destintado la cual sirve para mejorar la calidad de la materia prima, por lo que hubo que contratar personal para la instalación de dicha máquina, de ahí que se obtuvo un total de 66 ingresos de personal en ese año.
- b) En el año dos mil uno se hubo un porcentaje de rotación de 44 %, ya que se instaló la máquina tres que se utiliza para transformar la materia prima en producto terminado, debido a la complejidad de la instalación de dicha máquina fue que se tuvo un total de 107 ingresos de personal en dicho año.

- c) En el año dos mil dos el porcentaje de rotación fue de 30 %, debido a que la gerencia tomó la decisión de reducir personal para minimizar costos.
- d) En los años dos mil tres y dos mil cuatro se obtuvo un porcentaje de 30 y 37 % respectivamente, ya que se instaló la máquina cuatro que de igual forma sirve para transformar la materia prima en producto terminado, es por eso que los porcentajes que se muestran no varían considerablemente uno con otro.
- e) En el año dos mil cinco el porcentaje es del 2%, ya que sólo se tomó en cuenta los meses de enero y febrero.

Debido a que el departamento de atención a empleados es el responsable de diseñar el proceso de integración de personal, es de suma importancia que éste vele porque dicho proceso se haga de manera adecuada ya que el desempeño del empleado dentro de la organización depende en gran parte del buen funcionamiento del referido departamento. Es por eso que de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación se analizan los pasos del proceso de integración de personal.

5.1 Reclutamiento

En ésta parte de la investigación se identifica el proceso de reclutamiento que se utiliza en la empresa, el cual comienza con la emisión de la requisición de empleo, la cual la redacta el encargado de planta, para que luego la traslade al jefe de atención a empleados, ésta se puede emitir por el retiro voluntario de empleados, despido o bien por aumento de personal para un nuevo proyecto. Luego de redactar la requisición de empleo se procede a reclutar al personal. La forma de dar a conocer una plaza vacante es a través de las personas que laboran dentro de la empresa, pero cuando se requiere personal de mayor cantidad para un nuevo proyecto se utilizan medios de comunicación radiales. A las personas que estén interesadas en trabajar en la empresa se les proporciona una solicitud de empleo, la cual puede ser completada dentro o fuera de la institución.

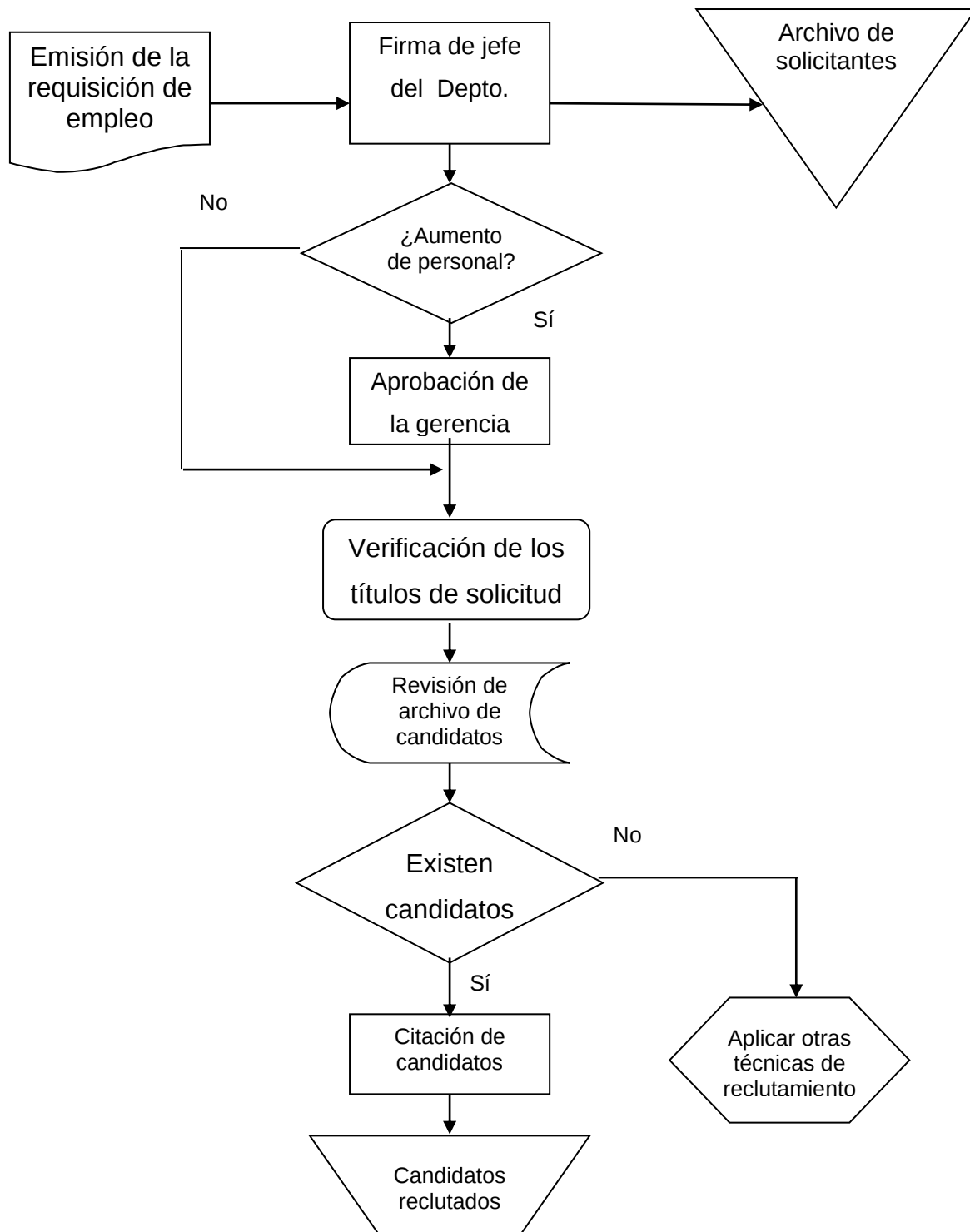


FIGURA 1: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Fuente: Elaboración propia

5.2 Selección

En la siguiente parte de la investigación se examina el proceso de selección del personal el cual comienza con la revisión de las solicitudes por parte del encargado de recursos humanos en coordinación con el jefe que emitió la requisición. Cuando una persona solicita un puesto para el área administrativa se le aplican pruebas psicométricas, las cuales son DISC, AMP, cuadernillo de preguntas MOSS y un test de toma de decisiones, a los solicitantes del área de producción no se les aplica ningún tipo de prueba psicométrica. Para los empleados del área de producción y mantenimiento la entrevista la realiza el encargado de planta y de acuerdo a sus conocimientos, se les aplica una evaluación psicopráctica a los aspirantes más adecuados y así depurar el grupo, ya que después de dicha evaluación son escogidos únicamente tres aspirantes que pueden optar al puesto vacante. La persona destinada de realizar la verificación de datos es el encargado de atención a empleados que es el que tiene acceso a una “página de información popular”²⁰

La relación laboral entre trabajadores y la empresa se formaliza a través de la celebración de un contrato individual de trabajo de conformidad con las leyes respectivas, una vez el trabajador haya llenado los requisitos establecidos en el reglamento de trabajo de la institución. Para poder ingresar a trabajar en PAINSA K-129 es necesario llenar los requisitos mostrados en el anexo II.

²⁰www.informaciónpública.net

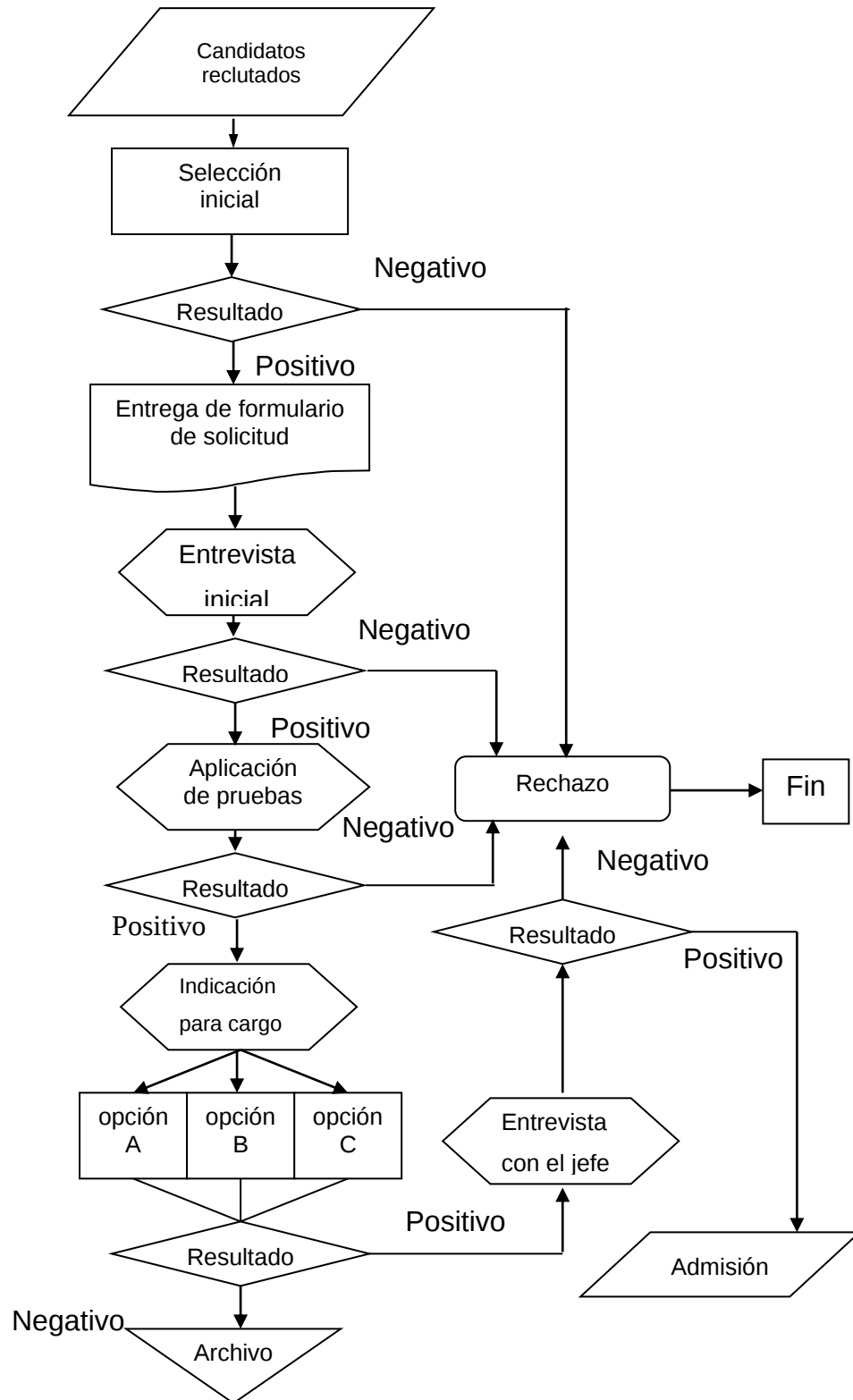
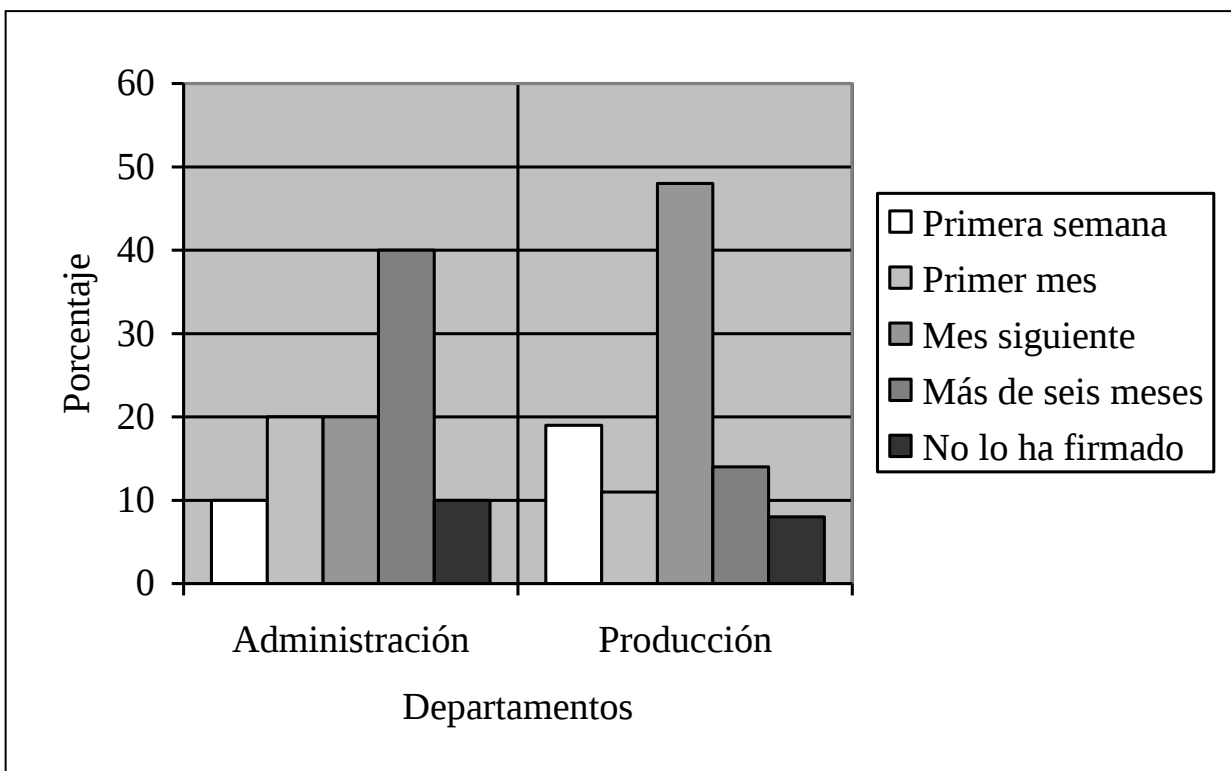


FIGURA 2: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Fuente: Elaboración propia

Los siguientes datos muestran el tiempo que demoró la empresa para que los empleados firmaran su contrato laboral.



Gráfica 1: Tiempo en firmar el contrato laboral

Fuente: Elaboración propia

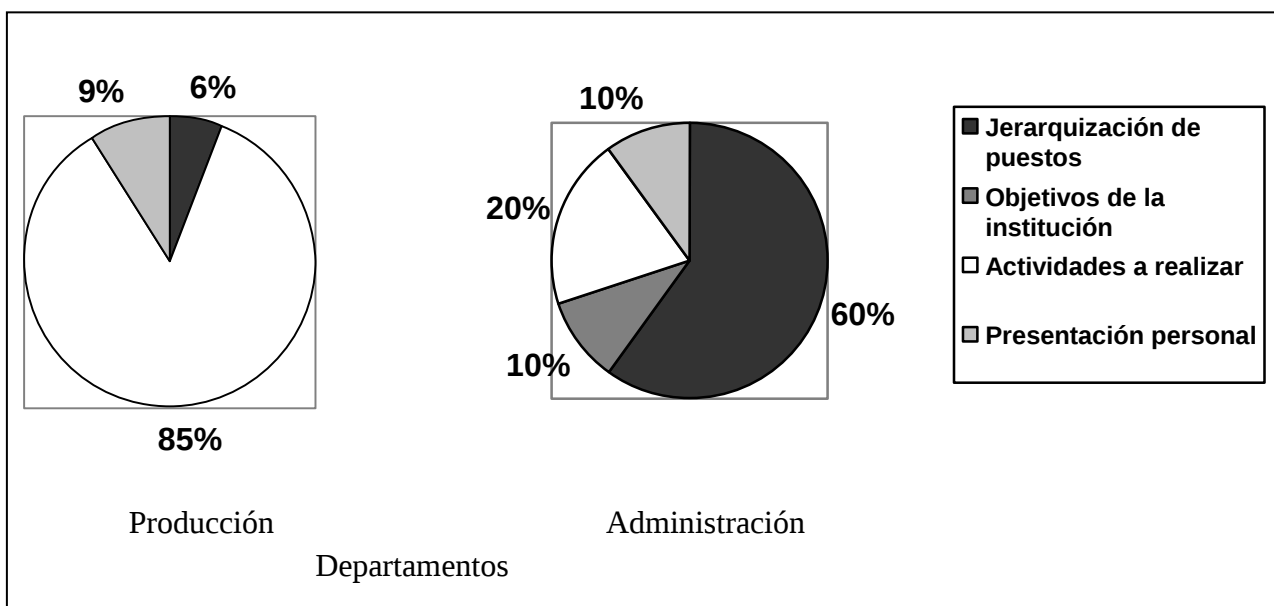
Los porcentajes mostrados anteriormente, revelan que la mayor parte de los empleados del departamento de producción firman su contrato en el mes siguiente de haber iniciado a laborar y los del área administrativa en su mayoría lo han firmado luego de seis meses de haber iniciado su relación laboral con la empresa, lo cual crea un ambiente de inseguridad laboral dentro de los empleados nuevos.

El encargado de atención a empleados no emite el contrato de trabajo luego de los dos meses de prueba ya que la empresa tiene como política reunir varios contratos para enviarlos a la Dirección General de Trabajo para su aprobación. Una vez aprobados quedará el triplicado como constancia en la dirección, el duplicado se le entregará al trabajador y el original quedará en poder de la empresa.

Sin embargo, la mayor parte de los empleados que todavía no han firmado su contrato laboral tienen más de 5 años de estar trabajando en la empresa, esta situación se da por las políticas que regían en ese tiempo la empresa. Los trabajadores opinan que no es de gran importancia firmar un contrato laboral, siempre y cuando sus servicios sean remunerados en base a lo acordado con la empresa.

5.3 Inducción

En esta parte se estudia el proceso de inducción utilizado, el que se realiza de la siguiente manera: el encargado de recursos humanos presenta al nuevo elemento ante el resto del grupo, luego le indican los conocimientos básicos de la organización, que por lo general incluyen: la jerarquización de puestos, funciones del puesto y objetivos de la institución, esto en lo que respecta al área administrativa; en el área de producción, solamente dan a conocer las funciones del puesto.



Gráfica 2: Orientación de los empleados del área de administración y producción al ingresar a la empresa.

Fuente: Elaboración propia

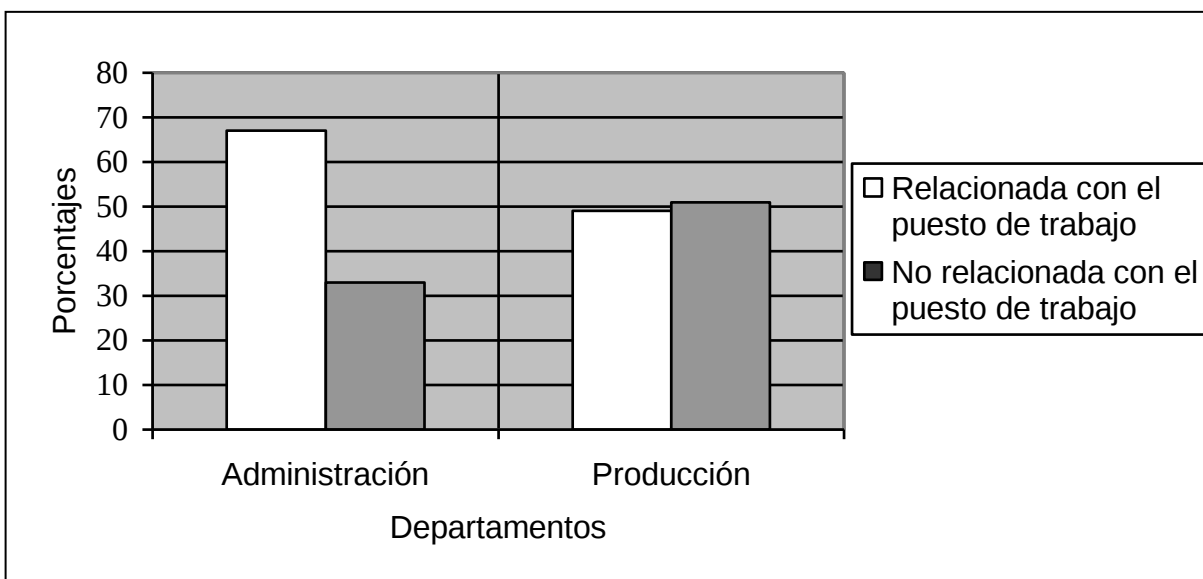
El 81% de los empleados del área de producción fueron orientados al ingresar a la empresa, mientras que el área de administración fue un 80 % el que respondió que sí, estos porcentajes son relativamente iguales, pero de acuerdo a los datos mostrados en la gráfica anterior, en el área de producción se enfocan más en orientarlos en sus actividades a realizar mientras que en el área administrativa optan por dar a conocer la jerarquización de los puestos y en segunda instancia las actividades a realizar. La empresa considera que es más importante dar a conocer las responsabilidades a los empleados de producción ya que es de suma importancia llevar un control estricto sobre las actividades en dicha área, por ejemplo, no se pueden alterar los cambios de turno ya que interrumpen el proceso productivo.

5.4 Capacitación y desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo de los empleados se desarrolla de la siguiente manera:

Primero el empleado conoce sus funciones y obligaciones, esto a través de lo establecido en el manual de funciones y obligaciones que proporciona la empresa, luego se asigna una persona que lo asesore en relación al cargo que va a desempeñar, por lo general, esta persona sólo permanece con el empleado nuevo una semana, dicha persona se encarga de enseñarle al empleado las funciones y los lineamientos requeridos para la realización de su trabajo.

Se pudo constatar que en PAINSA K-129 el 55 % de los empleados del área de producción no recibieron capacitación para el manejo adecuado de la maquinaria; en relación al departamento de administración el 60 % no obtuvo capacitación para desempeñar mejor su trabajo al momento de ingresar a la empresa. El 33 % del personal del área de producción afirma que recibe capacitación por parte de la empresa cada tres meses, mientras que en administración solamente el 20 % afirma que la recibe trimestral.



Gráfica 3: Interés sobre capacitación relacionada con el puesto que ocupa

Fuente: Elaboración propia

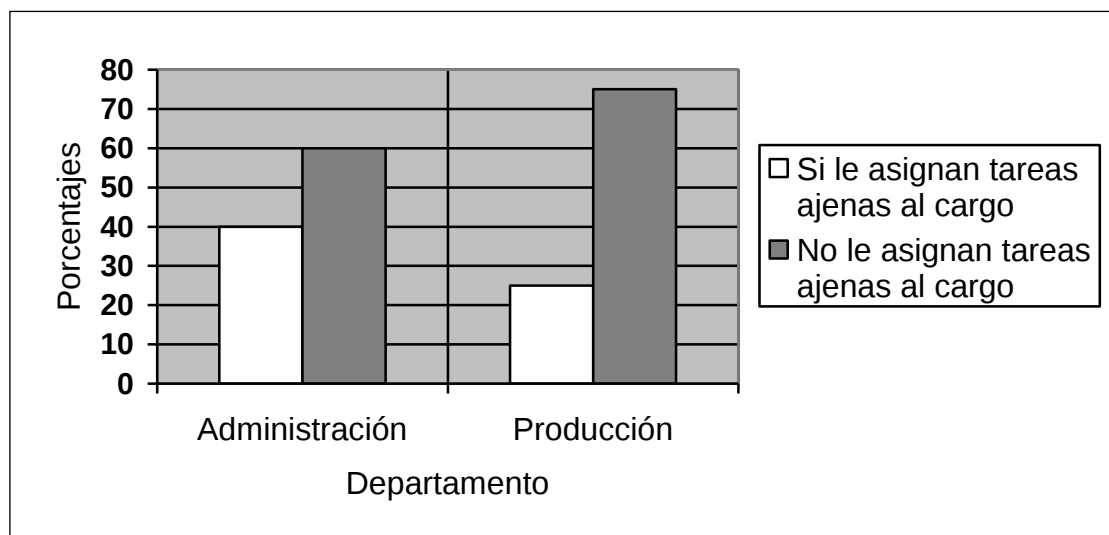
Los porcentajes expuestos dan a conocer que el 67 % de los empleados del área administrativa desean tener capacitaciones relacionadas con el puesto que desempeñan, la mayor parte de los empleados que reciben capacitación en ésta área ocupan cargos altos y por ende tienen mayor responsabilidad al momento de desarrollar su trabajo.

En el área de producción el 49 % muestra interés por capacitaciones que se relacionan con su puesto de trabajo. Por lo general, los empleados de ésta área que muestran interés por capacitaciones no relacionadas con el cargo que desempeñan es porque tienen deseos de superación personal, mientras que los empleados que si muestran interés por capacitación en su cargo desean especializarse en dicho puesto.

5.5 Evaluación del desempeño

En esta parte de la investigación se identifica el proceso de evaluación del desempeño de PAINSA K-129, el cual da los lineamientos necesarios para que la empresa corrija las acciones de los empleados en base a los datos obtenidos por las pruebas realizadas a dichos empleados. En relación al área de producción, la supervisión o evaluación del desempeño es constante, esto significa que diariamente el supervisor o encargado de las máquinas procesadoras verifica el trabajo de los empleados. Al

personal del área administrativa la evaluación se realiza periódicamente, ya que por lo regular se aplica una prueba trimestral o anualmente.



Gráfica 4: Tareas asignadas que no corresponden al cargo

Fuente: Elaboración propia

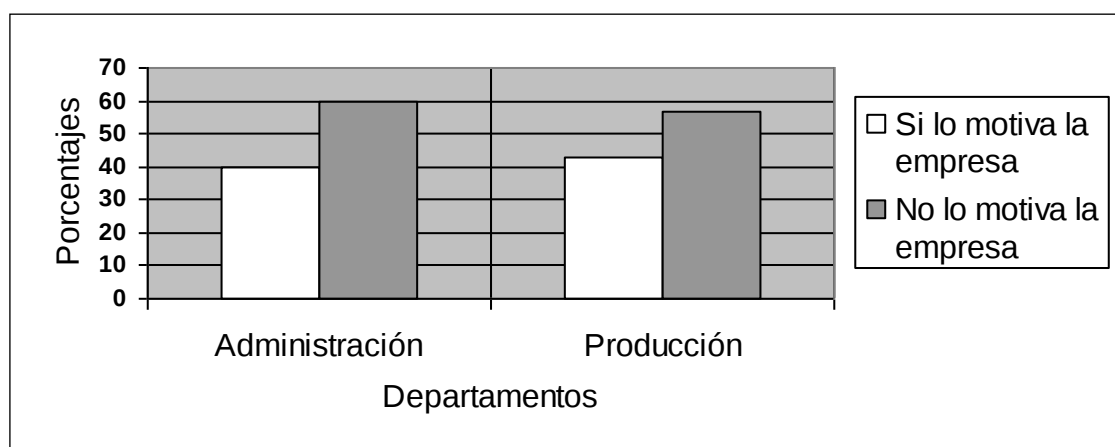
El 60 % del personal administrativo afirma que no se le asignan tareas ajenas a su cargo, ya que las funciones que desempeñan cada uno están bien definidas, el porcentaje restante de los empleados que respondieron que sí se le asignan tareas es porque tienen la capacidad de desempeñar otras funciones cuando algún empleado de dicha área está ausente.

El 75 % del personal del área de producción asegura que no se le asignan tareas que no le corresponden al cargo que desempeña, ya que tienen mucho trabajo por realizar; al resto de los empleados del área de producción que sí se les asignan tareas ajenas a su puesto es porque en ocasiones terminan el trabajo en menos tiempo de lo establecido y auxilian a otros empleados, aunque no sea relacionado a su cargo.

5.6 Motivación

En la siguiente parte de la investigación se estudia la motivación que se le brinda a los empleados; se pudo establecer que los tipos de motivación que reciben los empleados son los ascensos y de igual manera se comprobó que no existen incentivos no económicos.

La política salarial de la empresa regía en realizar aumentos de ley que el gobierno anterior exigía. En octubre de 2004 la empresa decidió realizar un aumento salarial a todo el personal tanto administrativo como productivo y actualmente se está evaluando si es factible la implementación de un nuevo aumento para el año 2005.



Gráfica 5: Motivación por parte de la empresa para que los empleados realicen de una mejor manera sus labores diarias.

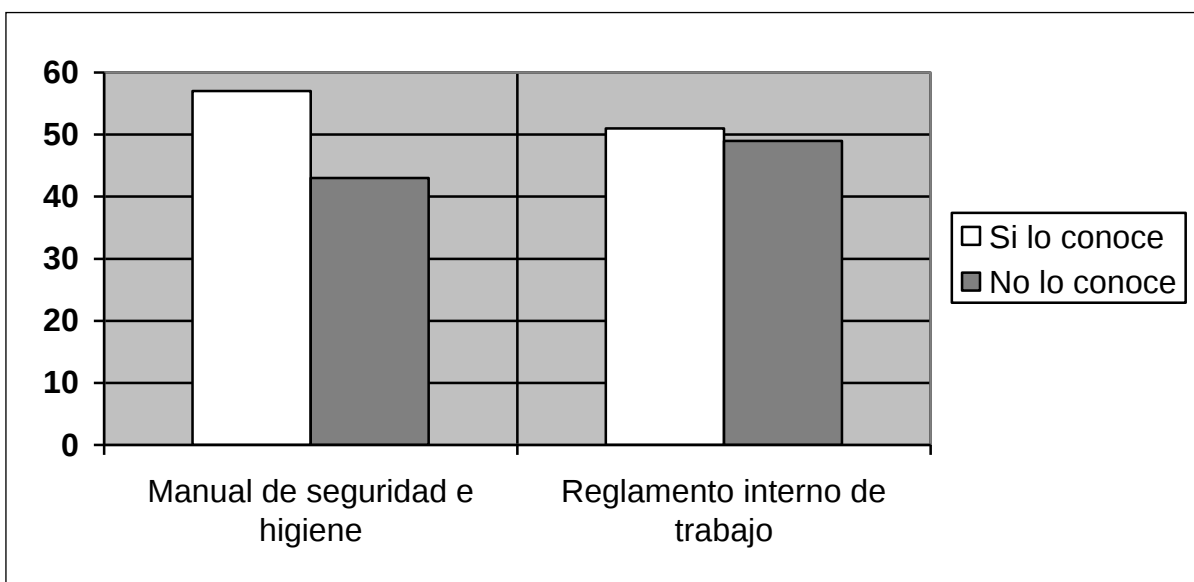
Fuente: Elaboración propia

Se determinó que el 60 % de los empleados del departamento de administración no se sienten motivados por parte de la empresa para desempeñar sus labores diarias, ya que no reciben incentivos que los inciten a realizar su trabajo de una mejor manera. Y en relación a los empleados que están motivados es por que sus jefes lo realizan verbalmente o por medio de ascensos.

El 57% del personal del área de producción indican que no se sientan motivados para realizar sus labores diarias, ya que al igual que el departamento de administración no reciben incentivos, los empleados que si se sienten motivados es porque tienen la oportunidad de ascender y reciben felicitaciones por parte de sus jefes.

5.7 Manual de seguridad e higiene y reglamento interno de trabajo

Una obligación moral para el encargado de seguridad industrial es preocuparse por la salud integral de los miembros de su organización, así como por la protección contra accidentes, es por ello que en la actualidad el manual de seguridad e higiene de Papelera Internacional S.A. K-129 es objeto de diversas reformas que ayudan a su mejor aplicación, prueba de ello es que recientemente se abrió una unidad de enfermería que presta servicios médicos o de primeros auxilios a todos los empleados. Por otro lado, el reglamento interno de trabajo vigente es el mismo que se tiene desde el inicio de actividades de la empresa.



Gráfica 6: Conocimiento del manual de seguridad e higiene y reglamento de trabajo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los porcentajes mostrados anteriormente, el 43% de los empleados no conocen el manual de seguridad e higiene, esto pone en peligro la integridad física de los trabajadores, pudiendo ocasionar problemas y por ende costos adicionales a la empresa, mientras que el 49 % desconoce el reglamento interno de trabajo lo cual puede provocar que violen las normas establecidas en él. (Ver anexo III)

CONCLUSIONES

1. El proceso de reclutamiento de personal de la empresa comienza con la emisión de la requisición de empleo, la cual es redactada por el encargado de planta, para que luego sea trasladada al jefe de atención a empleados, luego de redactar la requisición de empleo se procede a reclutar al personal.
2. El proceso de selección de personal comienza con la revisión de las solicitudes por parte del encargado de atención a empleados, luego se les aplican las pruebas correspondientes al cargo que solicite, posteriormente el encargado del departamento que solicita el personal procede a realizar la entrevista, seguidamente el encargado de atención a empleados verifica los datos y por último se procede a contratar al candidato idóneo para el puesto,
3. Se deduce que el 19 % de los empleados de producción de la empresa no recibió ningún tipo de inducción al momento de ingresar a laboral y el 20 % de los empleados administrativos de igual manera no recibieron inducción. En relación a la presentación de un elemento nuevo ante los empleados en el área de producción al 4% de los empleados se les dio este tipo de inducción, mientras que en administración fue el 40%. Al momento que un empleado comienza a laborar en la empresa se le dan a conocer sus funciones y obligaciones de manera oral, esto es en lo que respecta al área de producción, en el área de administración lo hacen en forma oral y escrita.
4. En relación al proceso de capacitación que se debe de seguir para que los empleados adquieran los conocimientos necesarios para desempeñar de una manera efectiva sus labores, se determinó que la mayor parte de los empleados tanto administrativos como de producción sólo reciben capacitación durante la primera semana de trabajo, ya que durante este periodo se le asigna a una persona con experiencia.

5. Se estableció que la empresa evalúa el desempeño de los empleados en relación a sus metas y para que dicha evaluación sea efectiva se realiza diariamente en el área de producción; en administración se les aplica una prueba trimestral o anualmente.
6. Se comprobó que uno de los tipos de motivación otorgados por parte de la empresa son los ascensos, ya que cuando se tiene un cargo vacante de nivel superior, primero se busca dentro de la empresa un candidato idóneo para ocuparlo, y se contrata a un operario, en base a esto se pudo comprobar que los empleados que ocupan actualmente cargos medios, anteriormente desempeñaron uno de nivel inferior.
7. Se establece que el reglamento interno de trabajo no ha sido divulgado eficientemente para conocimiento de los empleados, principalmente los del área de producción, lo cual hace que los mismos violen este sin percatarse de las consecuencias que se tienen tanto con los compañeros de trabajo como con la misma empresa.
8. La empresa proporciona al operario el equipo adecuado de protección para su seguridad personal. Sin embargo, se pudo comprobar que los mismos no usan el equipo de protección, lo cual hace que estén propensos a cualquier situación inesperada y ponen en riesgo su salud. Dicha situación se da debido a que el 38 % de los empleados del área de producción no conocen el manual de seguridad e higiene.

RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer por distintos medios de comunicación radiales o escritos los puestos vacantes, esto con el objeto de reclutar un mayor número de aspirantes y por ende tener diversidad de mano de obra para seleccionar.
2. Al seleccionar a un candidato para trabajar en la empresa, se le debe de aplicar un examen sobre su condición física, ya que debido a la naturaleza del proceso de producción es necesario que cuente con una salud óptima, a fin de que éste no salga afectado por las exigencias del puesto, también se hace necesario determinar las características más importantes que diferencien a las personas en cuanto al rendimiento, evaluar los nivel de motivación de los candidatos y por último decidir quién tiene que tomar la decisión del candidato más idóneo.
3. Es necesario que cuando un nuevo empleado del área de producción ingrese a laborar en PAINSA K-129 se le muestren las áreas más importantes dentro de las instalaciones y sea presentado ante los compañeros del área de trabajo, esto con el fin de que se sienta familiarizado con su nuevo empleo.
4. Se hace necesario contar con un programa de capacitación periódica dirigida a todos los empleados en base a un diagnostico de necesidades y de esta manera poder elevar los conocimientos, ya que el entorno cambiante de la industria requiere de mano de obra especializada y con el fin de no incurrir en costos extras, es preferible que dichas capacitaciones sean impartidas por los supervisores o jefes de cada uno de los departamentos.
5. Para llevar un mejor control sobre el desempeño de los empleados del área administrativa, es necesario que se les aplique una prueba de evaluación cada mes, y con el fin de no crear gastos innecesarios, es preferible que dicha prueba sea realizada en una computadora, ya que facilita el entendimiento de los resultados, minimiza errores por parte de los encuestados y a la vez optimiza el tiempo para su evaluación.

6. Seguir proporcionando a los empleados la oportunidad de ascender dentro de la empresa, ya que la motivación por parte de la misma fomenta fidelidad e inspira un mejor esfuerzo de los miembros de la organización. Para aumentar el rendimiento laboral, es necesario implementar un programa de actividades recreativas o bien reconocimientos por su buen desempeño laboral o antigüedad dentro de la empresa, esto puede ser a través de murales que identifiquen al empleado del mes o, felicitaciones por parte de los supervisores. Además, es necesario que se divulguen de una forma eficiente las mejoras de las instalaciones que benefician directamente a los empleados, así como de los programas de motivación implementados.
7. En el área de producción, dar a conocer en forma verbal y escrita el reglamento interno de trabajo de la empresa, para que sea comprendido de una mejor manera por los empleados de dicha área y de esta forma evitar despidos innecesarios por faltas a dicho reglamento.
8. Dar a conocer el manual de seguridad e higiene y a la vez exigir a los empleados del área de producción que le den la importancia debida al uso del equipo de seguridad industrial que le proporciona la empresa, con el fin de prevenir cualquier tipo de accidente. Para ejercer presión sobre el uso del equipo de protección, primero se debe de llamar la atención al empleado de manera oral; si vuelve a incurrir en la misma falta, hacerlo de manera escrita y si existe una tercera vez, suspenderlo durante un día sin goce de sueldo.

LITERATURA CONSULTADA

Chávez Zepeda, Juan José Elaboración de proyecto de investigación, Edición 2003
Guatemala. Módulos de autoaprendizaje.

Chiavenato, Idalberto Administración de recursos humanos. 5ta. Edición Colombia:
Editorial Nomos S.A. 2001.

Cummings, LL y Schwab, Donald P. Recursos humanos, desempeño y evaluación.
1ra. Edición México. Editorial Trias. 1991.

Lockyer, Keith La Producción Industrial, su administración, México: Editorial
Alfaomega.

Martínez Chávez, Víctor Manuel Diagnóstico administrativo, procedimientos, procesos
y reingeniería. México D.F. Editorial Trias 1998.

Mondy, Wayne y Noe, Robert M. Administración de recursos humanos. 6ta. Edición
México: Editorial Prentice Hall 1997.

www.informaciónpública.net

APÉNDICES

APÉNDICE I

Tabular de las encuestas dirigidas al personal del área administrativa de Papelera Internacional S.A. K-129

1. ¿Encontró usted alguna dificultad al momento de ingresar a la empresa?

El 100 % de los empleados del área administrativa no encontraron ninguna dificultad al momento de ingresar a la empresa.

2. Luego de su período de prueba, ¿en qué momento firmó su contrato laboral?

Inmediata- mente	En el mes Después	Entre el 3 Y 6° mes	Dos años después	Tres años después	No lo ha firmado	No sabe si lo firmó
10 %	20 %	20 %	10 %	10 %	10 %	20 %

3. ¿Le dieron a conocer la misión de la empresa?

Si se la dieron a conocer	No se la dieron a conocer
50 %	50 %

3.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es?

Si se la dieron a conocer y la recuerda	Si se la dieron a conocer pero no la recuerda
30 %	70 %

4. ¿Le dieron a conocer la visión de la empresa?

Si se la dieron a conocer	No se la dieron a conocer
50 %	50 %

4.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es?

Si se la dieron a conocer y la recuerda	Si se la dieron a conocer pero no la recuerda
30 %	70 %

5. ¿Le dieron a conocer los objetivos y políticas de la empresa?

Si se los dieron a conocer	No se los dieron a conocer	No respondió
20 %	60 %	20 %

5.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles son?

El 100% de los que contestaron que sí, respondieron correctamente cuales son los objetivos y políticas de la empresa.

6. Le dieron a conocer sus funciones y obligaciones dentro de la empresa?

Si se las dieron a conocer	No se las dieron a conocer
90 %	10 %

6.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son?

Respondió correctamente	No se recuerda
78 %	22 %

7. ¿Lo orientaron al ingresar a la empresa?

Si lo orientaron	No lo orientaron	No respondió
80 %	10 %	10 %

7.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿en que forma se realizó la orientación?

Oral	Visual	Escrita	Las tres anteriores
38 %	12 %	12%	38 %

7.2 ¿Qué incluyó la orientación que le dieron?

Jerarquización de puestos	Objetivos de la institución	Actividades a realizar	Presentación personal
60 %	10 %	20 %	10 %

8. ¿Después de cuanto tiempo realizó su trabajo sin supervisión?

Una semana	Dos semanas	Tres semanas	Más de 3 semanas	No respondió
30 %	20 %	10 %	30 %	10 %

9. ¿Recibió capacitación previa al inicio de su relación laboral?

Si recibió	No recibió	No respondió
40 %	50 %	10 %

9.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de capacitación recibió?

El 100 % de los empleados que respondieron que sí, contestaron que fue referente al su puesto de trabajo.

9.2 ¿Dónde realizó la capacitación?

En el área de trabajo	Dentro de la institución	Fuera de la institución
40 %	20 %	40 %

10. ¿Con que frecuencia recibe capacitación dentro de la empresa?

Trimestral	Anual	Cada dos años	No respondió
20 %	20 %	10 %	50 %

11. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir para realizar sus labores de una mejor manera?

Relacionadas con el puesto de trabajo	No relacionadas con el puesto de trabajo	No respondió
67 %	23 %	10 %

12. ¿Cada cuanto tiempo se le aplica una prueba para evaluar su desempeño?

Cada 3 o 12 meses	Cada 2 años	Nunca	No respondió
30 %	10 %	20 %	40 %

13. ¿Qué método o modelo utilizan para evaluar el desempeño?

Relacionado con su puesto de trabajo.	No sabe
75 %	25 %

14. ¿Las condiciones de trabajo dentro de las oficinas son las adecuadas?

Si son adecuadas	No son adecuadas
70 %	30 %

15. ¿Considera que el cargo que desempeña le asignan funciones que no le corresponden?

Si le asignan	No le asignan	No respondió
20 %	60 %	20 %

16. ¿Recibe usted alguna clase de incentivos?

El 100 % de los empleados del área administrativa no reciben ningún tipo de incentivos.

17. ¿Recibe usted algún tipo de motivación?

Si la recibe	No la recibe
40 %	60 %

17.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿qué tipos de motivación recibe?

Ascensos	Charlas de motivación
50 %	50 %

18. ¿Qué tipo de beneficios laborales recibe usted?

Los beneficios laborales que reciben son únicamente los de ley (vacaciones, horas extra y bonificación); los empleados que están integrados en el solidarismo reciben planes de préstamo.

19. En escala del 1 al 10, ¿Cómo califica la comunicación con sus jefes y superiores?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Regular			Buena				Excelente		

Excelente comunicación	Buena Comunicación
60 %	40 %

20. ¿Por cuál de las siguientes razones dejaría de laborar en la empresa?

Por superación personal	Ausencia de todo progreso o ascenso
90 %	10 %

21. ¿Conoce usted el reglamento interno de la empresa?

Si lo conoce	No lo conoce
50 %	50 %

22. ¿Conoce usted el manual de seguridad e higiene de la empresa?

Si lo conoce	No lo conoce
30 %	70 %

APÉNDICE II

Tabular de las encuestas dirigidas al personal del área de producción de Papelera Internacional S.A. K-129

1. ¿Encontró usted alguna dificultad al momento de ingresar a la empresa?

Si encontró	No encontró
6 %	94 %

1.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál de las siguientes dificultades encontró?

Mucha papelería	No concedían entrevista	Complicación al momento de llenar los formularios
33 %	33 %	34 %

2. Luego de su período de prueba, ¿en qué momento firmó su contrato laboral?

Inmediata-mente	En el mes Después	Entre el 3 Y 6° mes	Dos años después	Tres años después	No lo ha firmado	No sabe si lo firmó
19 %	11 %	48 %	8 %	6 %	8 %	0 %

3. ¿Le dieron a conocer la misión de la empresa?

Si se la dieron a conocer	No se la dieron a conocer
55 %	45 %

3.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es?

Si se la dieron a conocer y la recuerda	Si se la dieron a conocer pero no la recuerda
31 %	69 %

4. ¿Le dieron a conocer la visión de la empresa?

Si se la dieron a conocer	No se la dieron a conocer
58 %	42 %

4.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es?

Si se la dieron a conocer y la recuerda	Si se la dieron a conocer pero no la recuerda
23 %	77 %

5. ¿Le dieron a conocer los objetivos y políticas de la empresa?

Si se los dieron a conocer	No se los dieron a conocer
38 %	62 %

5.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles son?

Si la sabe	No se recuerda	No contestó
23 %	10 %	67 %

6. Le dieron a conocer sus funciones y obligaciones dentro de la empresa?

Si se las dieron a conocer	No se las dieron a conocer
94 %	6 %

6.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son?

El 100 % de los que contestaron que sí, respondieron correctamente cuales eran sus funciones y obligaciones dentro de la empresa.

7. ¿Lo orientaron al ingresar a la empresa?

Si lo orientaron	No lo orientaron
81 %	19 %

7.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿en que forma se realizó la orientación?

El 100 % de las personas del área de producción recibieron su orientación en forma oral.

7.2 ¿Qué incluyó la orientación que le dieron?

Jerarquización de puestos	Actividades a realizar	Presentación personal
6 %	85 %	9 %

8. ¿Después de cuanto tiempo realizó su trabajo sin supervisión?

Una semana	Dos semanas	Tres semanas	Más de 3 semanas	Desde que inició
36 %	13 %	8 %	33 %	10 %

9. ¿Recibió capacitación para el manejo adecuado de la maquinaria y equipo?

Si recibió	No recibió
45 %	55 %

9.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de capacitación recibió?

El 100 % de los empleados que respondieron que sí, contestaron que fue referente al su puesto de trabajo.

9.2 ¿Dónde realizó la capacitación?

En el área de trabajo	Dentro de la institución	Fuera de la institución
38 %	36 %	6 %

10. ¿Con que frecuencia recibe capacitación dentro de la empresa?

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No contestaron
12 %	33 %	9 %	21 %	25 %

11. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir para realizar sus labores de una mejor manera?

Relacionada con el puesto de trabajo	No relacionada con el puesto de trabajo
49 %	51 %

12. ¿Supervisan sus actividades constantemente?

Si lo supervisan	No lo supervisan
94 %	6 %

12.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿cada cuanto tiempo supervisan sus actividades?

A diario	Semanal	No lo supervisan
86 %	12 %	2 %

13. ¿Las condiciones de trabajo dentro de la planta son las adecuadas?

Si son adecuadas	No son adecuadas
74 %	26 %

14. ¿Considera que el cargo que desempeña le asignan funciones que no le corresponden?

Si le asignan	No le asignan
25 %	75 %

15. ¿Se siente usted motivado para desempeñar sus labores diarias?

Si se siente motivado	No se siente motivado
85 %	15 %

16. ¿Recibe usted alguna clase de incentivos?

El 100 % de los empleados del área de producción no reciben ningún tipo de incentivos.

17. ¿Recibe usted algún tipo de motivación?

Si la recibe	No la recibe
43 %	57 %

17.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿qué tipos de motivación recibe?

Ascensos	Felicitaciones	Charlas
50 %	5 %	45 %

18. ¿Qué tipo de beneficios laborales recibe usted?

Los beneficios laborales que reciben son únicamente los de ley (vacaciones, horas extra y bonificación); los empleados que están integrados en el solidarismo reciben planes de préstamo.

19. En escala del 1 al 10, ¿Cómo califica la comunicación con sus jefes y superiores?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Regular			Buena				Excelente		

Excelente comunicación	Buena Comunicación
28 %	62 %

20. ¿Por cuál de las siguientes razones dejaría de laborar en la empresa?

Incumplimiento de contrato	Presión laboral	Superación personal	Trato inadecuado	Ausencia de todo progreso	Trabajo no satisfactorio
11 %	32 %	28 %	15 %	8 %	6 %

21. ¿Conoce usted el reglamento interno de la empresa?

Si lo conoce	No lo conoce
51 %	49 %

22. ¿Conoce usted el manual de seguridad e higiene de la empresa?

Si lo conoce	No lo conoce
62 %	38 %

23. ¿Cuenta usted con la maquinaria y el equipo adecuado para la realización de su trabajo?

Si cuenta	No cuenta
58 %	42 %

24. ¿Qué tipo de equipo de protección utiliza para desempeñar sus labores?

Casco	Lentes	Botas	Guantes	Tapones para oídos	Mascarilla	Ninguno
42 %	62 %	21 %	60 %	68 %	23 %	17 %

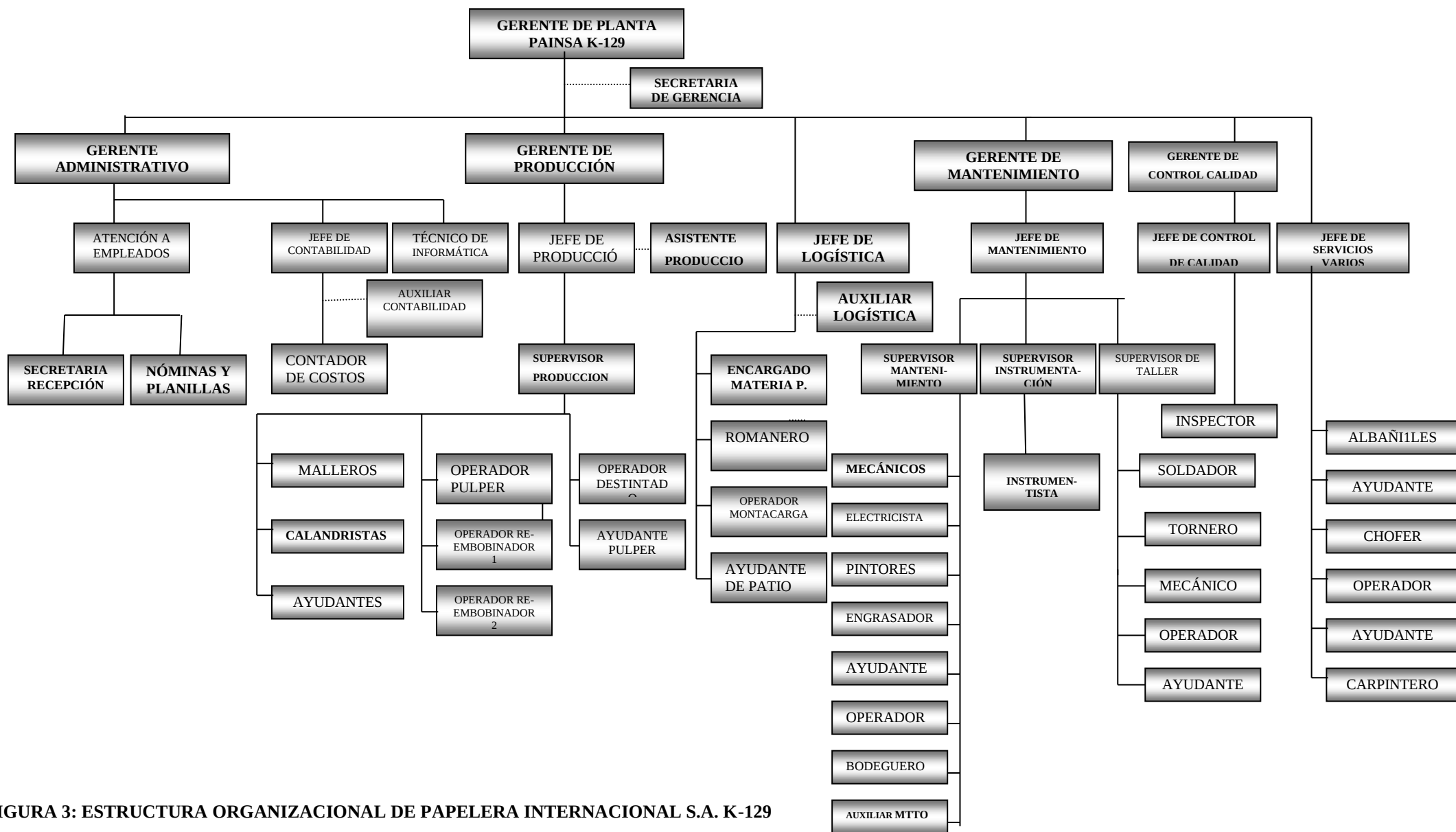


FIGURA 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PAPELERA INTERNACIONAL S.A. K-129

Fuente: Elaboración propia

ANEXOS

ANEXO I

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL PORCENTAJE DE ROTACIÓN²¹

$$\text{Porcentaje de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2}}{\text{PE}} * 100$$

A = Admisiones de personal durante el período considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas).

PE = Promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período y dividirlo entre dos.

²¹ Chiavenato, Op. Cit., pág. 191.

ANEXO II**REQUISITOS O CONDICIONES DE INGRESO²²**

- 1) Si es mayor de edad, presentar cédula de vecindad (fotocopia),
- 2) Si, es mayor de catorce años y menor de dieciocho, presentar certificación de su partida de nacimiento;
- 3) Si es menor de catorce años, presentar el permiso extendido por la Inspección General de Trabajo y certificado de su partida de nacimiento;
- 4) Todo trabajador deberá llenar una solicitud de empleo en los formularios que para tal efecto le serán proporcionados por la entidad, para que dicha solicitud sea considerada, el trabajador deberá llenar todos los renglones y contestar con veracidad todas las preguntas que el formulario contiene, de lo contrario incurrirá en la causa de despido prevista por el inciso (i) del artículo 77 del Código de Trabajo vigente, que faculta al patrono a dar por terminada la relación de trabajo sin responsabilidad de su parte posteriormente;
- 5) Pasar satisfactoriamente un reconocimiento médico practicado por el facultativo que la empresa designe, cuando ésta así lo estime conveniente;
- 6) Presentar, de acuerdo con el Art. 87 del Código de Trabajo constancia de haber terminado el contrato individual de trabajo anterior, si la tuviere;
- 7) Demostrar su capacidad para el trabajo que solicite, sometiéndose a las pruebas que la entidad determine, la calificación de dichas pruebas es inapelable y la selección del personal es un derecho de la entidad;
- 8) Suscribir el contrato de trabajo respectivo;
- 9) Acompañar dos fotografías recientes, tamaño cédula, en caso de ser contratado.

²²

Reglamento interno de trabajo de Papelera Internacional S.A. K-129.

- 10) Dos cartas de recomendación de empleos anteriores o cartas de referencia de su persona.

ANEXOS III**MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD²³**

- a) Cumplir con las medidas de prevención de accidentes que el I.G.S.S., ha establecido para tal efecto, así como todas aquellas que han establecido o recomendado las autoridades de trabajo y servicios de salud;
- b) Notificar a la mayor brevedad posible al jefe inmediato respectivo, el acontecimiento de accidentes, lesiones, adquisición de enfermedades contagiosas, y en fin cualquier causa que pudiera ocasionar los efectos mencionados,
- c) Poner en conocimiento del jefe inmediato cualquier deficiencia en las instalaciones eléctricas, aparatos y otras que pongan en peligro la vida, salud y seguridad de las personas y trabajadores que se encuentren en la empresa;
- d) Abstenerse de fumar en las bodegas. Igualmente deberán respetar todas las indicaciones que prohíban fumar que se encuentren en los distintos locales de la empresa;
- e) En caso de que ocurran accidentes, avisar inmediatamente al jefe inmediato a efecto de que tome las medidas de socorro pertinentes girando las instrucciones del caso;
- f) En caso de desconocer el manejo de cualquier aparato que sea necesario utilizar, solicitar al jefe inmediato que gire las instrucciones necesarias para su correcta utilización;
- g) Dar a conocer a los trabajadores las demás medidas de seguridad e higiene, propias de la naturaleza del trabajo de la empresa.

²³

Ibid.