

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

***ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS MECÁNICOS DE MONTACARGAS***

TESIS
PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
ESTEBAN ALEJANDRO VELÁSQUEZ CHIGUIL

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1°.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2°.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°.	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal 5°.	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Lic. Julio Cesar Duarte Cordón
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elizabeth Solís Berganza

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinadora:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia

Guatemala, 12 de abril de 2005

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

En cumplimiento al nombramiento emitido por su despacho con fecha seis de septiembre del año dos mil cuatro, informo a usted que procedí a asesorar al estudiante **Esteban Alejandro Velásquez Chigüil**, con carné estudiantil No. 9612194, durante la elaboración del trabajo de tesis denominada: **“Administración del personal operativo en una empresa de servicios mecánicos de montacargas”**.

En mi opinión, el trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Licda. Olga Marina Sánchez Cardona
Administradora de Empresas
Colegiada No. 1890

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
ONCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CINCO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 35-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de noviembre de 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 95-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de septiembre de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS MECANICOS DE MONTACARGAS, que para su graduación profesional presentó el estudiante, **ESTEBAN ALEJANDRO VELASQUEZ CHIGUIL**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO




LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Porque me ha dado la sabiduría necesaria para enfrentar las adversidades de la vida y a la vez iluminó el camino el cual yo debía seguir para poder alcanzar mi meta.

A MIS PADRES

Santos Julián Velásquez García Q.E.P.D.

Anastacia Alejandra Chigüil Aguilar.

Por darme el Don de la Vida y porque fueron ellos los que con su esfuerzo y sacrificio no me dejaron solo, ya que con sus sabios consejos me instaron a seguir adelante, y que el éxito alcanzado sea para ellos una recompensa, Que Dios los bendiga hoy y siempre.

A MIS HEMANOS Y SOBRINA

Xiomara, Giovanni, Roxana, Cesar y Vilma Alejandra, quienes estuvieron siempre conmigo en momentos de alegría y tristeza, les doy gracias por el apoyo que me brindaron y que sigan adelante.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

A todos los que de alguna u otra forma han formado parte de mi vida, especialmente a los que están aquí presente.

A MI ASERORA DE TESIS

Licda. Olga Marina Sánchez Cardona, por su tiempo y dedicación.

EN ESPECIAL

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, principalmente a la Facultad de Ciencias Económicas, por abrir su puertas que nos permiten convertirnos en profesionales.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	ADMINISTRACIÓN	1
	1.1.1 Definición	1
	1.1.2 Importancia de la Administración	1
1.2	RECURSO HUMANO	2
	1.2.1 Definición	3
	1.2.2 Importancia	3
	1.2.3 Administración del Recurso Humano	
1.3	INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	4
	1.3.1 Definición	4
	1.3.2 Planeación de recursos humanos	8
	1.3.2.1. Rotación de personal	9
	1.3.3 Etapas de la integración de personal	12
	1.3.3.1 Reclutamiento	13
	1.3.3.2 Selección	18
	1.3.3.3 Inducción y orientación	19
	1.3.3.4 Capacitación y desarrollo	21
1.4	SERVICIOS	21
	1.4.1 Definición	21
	1.4.2 Naturaleza e importancia de los servicios	22
	1.4.3 Elementos de los servicios	22
	1.4.4 Características de los servicios	24
	1.4.5 Cliente	25
	1.4.5.1 Principios básicos de servicio al cliente	26
	1.4.6 La calidad del servicio	26
1.5	MONTACARGAS	26
	1.5.1 Definición	26
	1.5.2 Ventajas por el uso de los montacargas	27

1.5.3 Funcionamiento	28
1.5.4 Clasificación	28
1.5.5 Elementos de los montacargas	29
1.5.6 Marcas	29
1.5.7 Empresas que prestan servicios mecánicos de Montacargas en Guatemala	29

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

<i>GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS</i>	30
Antecedentes	30
La Misión	32
La Visión	32
Objetivos	32
<i>2.1 ESTRUCTURA ACTUAL</i>	33
2.1.1 Estructura del departamento de montacargas	36
<i>2.2 PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PESONAS</i>	39
2.2.1 Planeación del recurso humano	39
2.2.1.1 Rotación de personal	39
2.2.2 Reclutamiento	40
2.2.2 Selección	41
2.2.3 Contratación e inducción	41
2.2.4 Capacitación y Desarrollo	42
<i>2.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO</i>	42

CAPÍTULO III

MODELO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL PROPUESTA

<i>3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS</i>	52
3.1.1 Uso de la información en el análisis de puestos	52
3.1.2 Identificación de puestos	52

3.2	<i>PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO</i>	53
3.2.1	Evaluación de candidatos internos y externos	53
3.3.	<i>RECLUTAMIENTO</i>	54
	Objetivo	54
	Fuentes internas	55
	Fuentes externas	55
3.3.1	Políticas de reclutamiento	56
3.4	<i>PROCESO DE SELECCIÓN</i>	56
3.4.1	Guía para la selección	59
3.5	<i>INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN</i>	60
3.6	<i>DESARROLLO DE PERSONAL</i>	61
3.6.1	Determinación de las necesidades de capacitación	61
3.6.2	Programa de capacitación y desarrollo	61
3.6.3	Capacitación	
	3.6.3.1 Instrumentos y técnicas para la capacitación	
3.6.4	Guía de entrenamiento y desarrollo	65
	CONCLUSIONES	66
	RECOMENDACIONES	68
	BIBLIOGRAFÍA	70
	ANEXOS	72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>NÚMERO</i>	<i>TÍTULO</i>	<i>PÁGINA No.</i>
1.	Organigrama funcional Empresa de servicios mecánicos	35
2.	Organigrama funcional Departamento de montacargas	36
3.	Integración del recurso humano por puestos de trabajo en la unidad de análisis	44
4.	Nivel de escolaridad del personal operativo en la unidad de análisis	45
5.	Medios por los cuales se enteró el personal de alguna plaza vacante en el departamento de montacargas	45
6.	Como adquirieron los conocimientos técnicos el personal del departamento de montacargas	46
7.	Experiencia en mantenimiento de montacargas del personal operativo del departamento de montacargas	47
8.	Tiempo que tiene de trabajar para la empresa el personal de la unidad de análisis	48
9.	Personal operativo que ha recibido alguna evaluación, inducción o capacitación en el departamento de montacargas	48
10.	Causas por las que se ha retirado el personal operativo del departamento de montacargas	49
11.	Aspectos que se deben mejora para mantener al personal operativo en el departamento de montacargas	49
12.	A que se dedican las personas que ya no trabajan en e en el departamento de montacargas	50

ÍNDICE DE CUADROS

1. Enfoque de sistemas de la integración de personal	05
2. Cantidad de empleados por departamento	34
3. Distribución de mecánicos por áreas en el departamento de montacargas	38
4. Calendarización de cursos y platicas de motivación	63

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Descripción técnica de puestos
ANEXO 2 Boleta para requisición de personal
ANEXO 3 Guía de entrevista para selección de nuevos empleados
ANEXO 4 Modelo de solicitud de empleo
ANEXO 5 Boleta de evaluación de personal
ANEXO 6 Guía de inducción

INTRODUCCIÓN

La elección de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas en cada una de las funciones administrativas, constituye el eje fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa. Se sabe que se puede contar con las mejores tecnologías para realizar las operaciones, pero resulta complejo el hecho de querer sustituir la fuerza de trabajo del ser humano en las industrias, por esta razón se convierte en el factor más importante que le permite a las empresas alcanzar los objetivos y las metas. Es por ello que desde el momento en que el recurso humano se integra a una empresa tiene especial importancia y debe dársele un tratamiento especial.

Los administradores como responsables de estas decisiones deben conocer las técnicas básicas para cumplir con la función de la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción y capacitación del personal necesario.

Este trabajo de tesis tiene como propósito proporcionar un modelo de integración del personal operativo en una empresa que se dedica a ofrecer servicios mecánicos de montacargas a efecto de que se cuente con una guía de cómo aplicar cada una de las etapas de la integración del personal, teniendo como finalidad reducir el índice de rotación en este tipo de empresas y colaborar con los administradores en la mejor toma de decisiones al momento de seleccionar al recurso humano.

La presente tesis consta de tres capítulos; en el primero se presenta el marco teórico referente a los conceptos generales de la administración, haciendo énfasis en la función de integración de personal, en donde se definen los conceptos básicos relacionados al tema principal de esta investigación.

El siguiente capítulo comprende el diagnóstico realizado en la unidad de análisis y los resultados obtenidos a efecto conocer la situación actual en el proceso de la integración del recurso humano.

Seguidamente se presenta el aporte de la investigación, siendo éste un modelo de integración de personal para una empresa de servicios mecánicos de montacargas, en donde se presentan cada una de las etapas que conforman la integración.

Por último, con base en la investigación y análisis realizado se presentan las conclusiones y recomendaciones; además, la bibliografía consultada así como los anexos que complementan el modelo. Se espera que este documento sirva de apoyo para los estudios de la materias tratadas y constituya una sólida base para investigaciones posteriores.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ADMINISTRACIÓN

La administración es una de las actividades humanas más importantes, que puede ser aplicada en cualquier aspecto de la vida. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

El propósito de todo administrador es establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales.

1.1.1 Definición

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.” (6:4)

*“La **administración** es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.” (7:6)*

1.1.2 Importancia de la administración

- Es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

- La productividad y la eficiencia están en relación con la aplicación de una buena administración.
- Con sus principios contribuye al bienestar de la comunidad, mejora las relaciones humanas y genera empleos.

1.2 RECURSO HUMANO

Las personas constituyen las organizaciones; el estudio de las personas es el elemento básico para comprender a estas organizaciones y particularmente a la administración del recurso humano. El especialista en *recursos humanos* tiene dos alternativas: estudiar a las personas como *personas* (dotadas de personalidad, individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como *recursos* (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales)

“La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables; la diferencia en cuanto a aptitudes es amplia y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos. Por otra parte las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros”. (1:44)

1.2.1 Definición

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el *nivel institucional* (dirección), *nivel intermedio* (gerencia y asesoría), y *el nivel operativo* (técnicos, funcionarios y obreros, además de los supervisores de primera línea)” (1:91)

1.2.2 Importancia

Dentro de los principales recursos utilizados en las empresas para su desarrollo, se pueden mencionar los económicos y los humanos. El dinero en efectivo o cualquier tipo de bienes que pueden comprarse, se consideran como recursos económicos, mientras que el cúmulo de conocimientos, experiencia y esfuerzo que el hombre pone a la disposición de la organización se consideran recurso humano.

El recurso humano constituye un elemento básico, que ayuda a resolver las necesidades de la empresa y se convierten en el ente vital para el desarrollo y consecución del objetivo empresarial. Todas las organizaciones por distintas que sean las ramas de la actividad económica en la que se desenvuelvan, tienen algunas características en común, entre las cuales pueden mencionarse: los objetivos, la estructura orgánica que rige sus relaciones y los recursos que ponen en combinación para alcanzar los objetivos trazados.

El recurso humano, a pesar de los adelantos de la tecnología, no deja de ser un elemento básico para las empresas. Hoy en día aun no se cuenta con equipos que puedan realizar tareas por sí solos, todavía es necesaria la intervención del ser humano y como principal factor de producción es de particular importancia para lograr la estabilidad y sostenimiento de las industrias.

Las condiciones adecuadas del puesto de trabajo, la buena relación entre los mandos medios y operarios, la capacitación y la prestación adecuada de los servicios públicos se convierten en un factor estratégico del éxito nacional en el objetivo de generar empleo, inversión y transferencia tecnológica.

1.2.3 Administración del recurso humano

“La administración del recurso humano es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.” (9:4)

Los programas para el desarrollo del recurso humano responden a los requerimientos de la organización de gente efectiva y bien motivada para lograr los resultados esperados en el corto plazo y para enfrentar retos más grandes en el futuro, que surja de la innovación y del crecimiento.

Para la administración del recurso humano se hace necesario contar con personal adecuado y capacitado, se debe saber administrar un departamento de recursos humanos para tratar de mantener una buena relación entre el empleado y el patrono. No se debe olvidar que el empleado es muy importante para la empresa, por lo que es necesario atender sus solicitudes y darles la mejor solución posible.

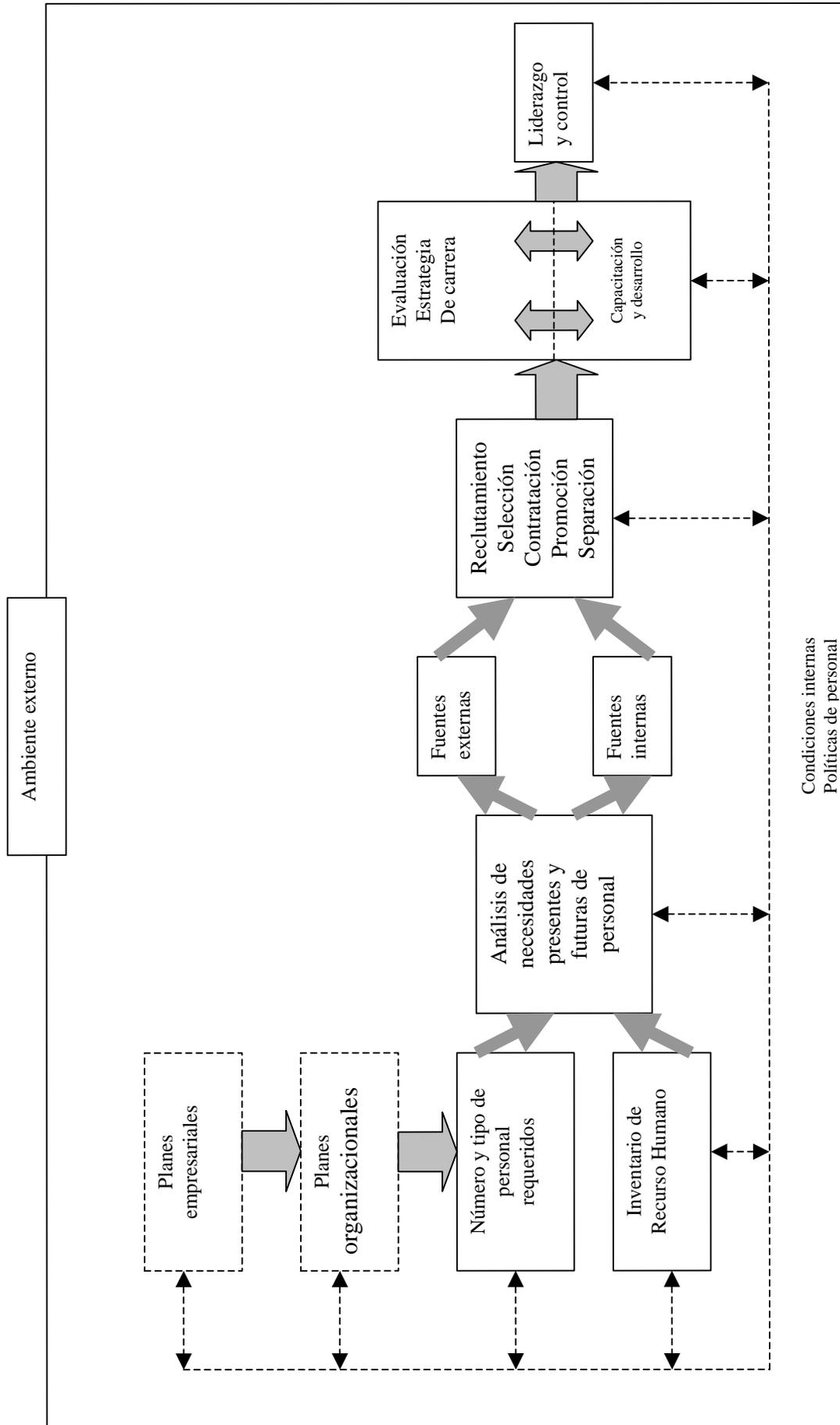
1.3 INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

1.3.1 Definición

“La función administrativa de integración de recurso humano consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, evaluación, compensaciones y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas”. (7:378)

Cuadro 1

Enfoque de sistemas de la integración de personal



Fuente: Harold Koontz; Heinz Wehrich ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global 11ª. Edición. México 1998.

El cuadro No.1, muestra la relación de la función administrativa de integración de personal con el sistema total de la administración. Específicamente los planes de la empresa sirven de base para los planes de la estructura organizacional que se requieren para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Tanto el estado vigente como el proyectado de la estructura organizacional determinan el número y tipo de personal requerido. Estas demandas respecto de los empleados se comparan con la capacidad disponible mediante el inventario de recurso humano. Con base en este análisis, se utilizan las fuentes externas e internas en los procesos de reclutamiento, selección, colocación y promoción. Otros aspectos esenciales de la integración de personal son; la evaluación y el desarrollo y capacitación del personal.

Tal como se advierte en el modelo, la integración de personal tiene efectos en la dirección y el control. Por ejemplo, los trabajadores debidamente capacitados crean las condiciones necesarias para que, mediante el trabajo en grupos, los individuos puedan cumplir los objetivos de la empresa y alcanzar al mismo tiempo sus metas personales. En otras palabras, una adecuada integración de personal facilita la dirección.

Para la integración de personal se requiere de un enfoque de sistemas abiertos. Éste se aplica dentro de la empresa, la que a su vez se vincula con el ambiente externo. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta factores internos de la empresa como políticas de personal, ambiente organizacional y el sistema de compensaciones. Es obvio que sin compensaciones adecuadas resulta imposible atraer y conservar a personal de calidad.

Tampoco es posible ignorar las condiciones externas; la alta tecnología demanda personal excelentemente capacitados con un alto nivel de estudios y sumamente calificados. La imposibilidad de satisfacer la demanda de personal de este tipo puede impedir que una empresa crezca al ritmo deseado.

PRINCIPIOS DE INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La integración del recurso humano tiene sus bases en una serie de principios que le permiten desarrollarse y aplicarse de una forma adecuada en cualquier tipo de empresa.

Los principios necesarios para esta integración son los siguientes:

- Buscar elementos que se adapten al puesto; es decir, el hombre adecuado para el puesto adecuado;
- Un puesto no debe abarcar dos funciones;
- Colocar en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias;
- La Definición del Trabajo: Identificar los resultados esperados;
- La Evaluación Gerencial: El desempeño debe medirse, tanto en comparación con los objetivos; así como los estándares de desempeño como: Gerente, jefe, coordinador o supervisor;
- La Competencia Abierta: No debe elaborarse nombramiento con habilidades inadecuadas. La oportunidad de desarrollo para la organización, tiene la seguridad de administración de calidad;
- De Capacitación y Desarrollo Administrativo: Los esfuerzos de capacitación y desarrollo deben estar relacionados con las funciones administrativas, los propósitos de la organización y las necesidades de cada puesto; y
- De Objetivos de Capacitación: La necesidad de capacitación; es la base de los objetivos de entrenamiento.

NORMAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSO HUMANO

- a) Fijar políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal.
- b) Contar con análisis de puestos.
- c) Contar con un medio de requisición adecuado.

FACTORES SITUACIONALES QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL

El proceso de integración de personal se ve afectado por muchos factores condicionales. Específicamente, son factores externos el nivel de estudios, las actitudes imperantes en la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las numerosas leyes y reglamentaciones que afectan directamente a la integración de personal, las condiciones económicas y la oferta y demanda de personal fuera de la empresa.

También muchos factores internos influyen en la integración de personal. Entre ellos pueden citarse, por ejemplo, las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, los tipos de personas empleadas por la empresa, la oferta y demanda dentro de la empresa, el sistema de compensaciones y políticas de diversos tipos.

1.3.2 Planeación del Recurso Humano

La planeación de recurso humano implica anticiparse a las necesidades de personal, y para que tenga valor esta planeación, tiene que ser integrado tanto interna como externamente. *Externamente*, los planes de personal deben estar integrados con el proceso general de la planeación de la organización, ya que los planes para incursionar en nuevos negocios, para construir nuevas plantas o para reducir el nivel de actividades tienen implicaciones importantes en la mano de obra, por ejemplo, en términos de reclutamiento y capacitación. *Internamente*, los planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación deben ser desarrollados en forma tal que, por ejemplo, los planes de capacitación de la organización reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados.

Los planes de personal se construyen sobre premisas o suposiciones básicas acerca del futuro. El propósito para predecir es desarrollar estos principios básicos. Si lo que se planea son los requerimientos de personal, generalmente se necesitan tres series de pronósticos: uno para los requerimientos de personal; otro para el suministro de candidatos externos; y otro para los candidatos internos disponibles.

FACTORES PARA LA PLANEACION DEL RECURSO HUMANO

Se debe considerar varios factores cuando se proyectan los requerimientos de personal. Desde el punto de vista práctico, lo más importante es la demanda del producto o servicio.

Además, para la demanda de producción o de ventas habrá que considerar algunos otros factores:

1. La rotación de personal proyectada (como resultado de renuncias o despidos).
2. La calidad y naturaleza de sus empleados (en relación con lo que se considera como las necesidades cambiantes de la organización).
3. Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.
4. Los cambios tecnológicos y administrativos que conlleven a una mayor productividad.
5. Los recursos financieros disponibles para su departamento

1.3.2.1 Rotación de personal

La rotación de personal que es uno de los problemas comunes en las empresas, constituye 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 que ingresan en la organización y las que salen de ella.

Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas, es decir que los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones para mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el mismo. El flujo de entrada y salida de personal, se denomina *rotación de personal*.

La rotación de personal puede estar destinada a inflar el sistema de integración con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones, reduciendo los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisión de los empleados aumenta notablemente. En un mercado de trabajo competitivo y con intensa oferta, por lo general se presenta un aumento en la rotación de personal.

INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área de la organización, dentro de un cierto período, y en términos porcentuales.

El índice de rotación se puede calcular por medio de la siguiente fórmula:

$$IR = \frac{\text{No. ER}}{\text{TEC}} \times 100$$

En donde:

IR = Índice de Rotación

No. ER = Numero de empleados retirados en un periodo específico

TEC = Total de empleados contratados en un periodo específico

El índice de rotación expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados. Desde luego, que un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conveniente, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente un índice de rotación de personal muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez de la organización, que no podría fijar ni asimilar de manera adecuada sus recursos.

El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, reemplazando a los empleados que muestra en su desempeño distorsiones difíciles de corregir en un programa factible y económico. De este modo, cada organización tendría su rotación ideal, en el sentido de que ésta haría posible la máxima potenciación de la calidad de sus recursos humanos sin afectar la cantidad de recursos disponibles.

En realidad, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado, pero se considera normal un 10% o un 15% para cualquier empresa.

La rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia e ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condiciona la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto la rotación de personal es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de aquellos fenómenos internos y externos a la organización. Dentro de los fenómenos externos, se pueden citar:

- La situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- La situación económica.
- Las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo etc.

Entre los fenómenos internos que ocurren en las organizaciones y que generan rotación de personal, se pueden citar:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- El tipo de supervisión ejercida sobre el personal.
- Las oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas por la organización.
- El tipo de relaciones humanas existentes dentro de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento de recursos humanos.
- La política disciplinaria de la organización.

1.3.3 Etapas de la integración del personal

La integración del recurso humano comprende las siguientes etapas: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneración.

1.3.3.1 Reclutamiento

DEFINICIÓN

“Se refiere al conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” (1:166)

El reclutamiento constituye un sistema de información por medio del cual, la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Los gerentes deben considerar varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal. Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la *demanda de su producto o servicio*. Por tanto, en una empresa de manufactura lo primero que se proyecta son las ventas y por último se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción. Además, para la demanda de producción o de ventas habrá que considerar algunos factores:

- 1) La rotación de personal proyectada (como resultado de renuncias o despidos)
- 2) La calidad y naturaleza de sus empleados (en relación con lo que se considera como las necesidades cambiantes de la organización)
- 3) Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.
- 4) Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.
- 5) Los recursos financieros disponibles para su departamento.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Estas son necesarias para establecer el contacto directo con el mercado de mano de obra y así obtener al personal. Además le proporciona a la Unidad de recursos humanos, los suficientes candidatos para mantener el banco de datos actualizado.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleado) ubicados dentro de alguna área geográfica. Los candidatos, empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo)

Las fuentes representan los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Las fuentes pueden ser externas e internas y están integradas por:

- Candidatos que están desempleados;
- Candidatos que buscan mejores beneficios sociales;
- Candidatos que buscan mejores salarios, cargos y mejores condiciones de trabajo; y
- Personas que están empleadas y no tienen interés por otras oportunidades.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO

Esta fuente es utilizada cuando las plazas que están vacantes son cubiertas con personal que labora en la empresa, todo ello con el fin de promocionar a los empleados; entre las cuales se mencionan las siguientes:

- a) El inventario de recurso humano de la empresa: Cuando se efectúa éste, se revisa el expediente y la evaluación del desempeño de los empleados, para tomar la decisión respecto a la persona que ocupará la plaza;
- b) Candidatos referidos por los empleados de la empresa: Este se entera rápidamente de que existe alguna posibilidad de empleo para algún amigo o conocido y que desean ser tomados en cuenta, cumpliendo con los requisitos para el puesto.
- c) El sindicato: Dependiendo de las características del puesto, las políticas que se hayan fijado al respecto en el Pacto Colectivo;
- d) Bolsa de Trabajo (solicitudes espontáneas) o bien Banco de Elegibles: Es el que se forma con los currículos que envían los interesados en formar parte del equipo laboral de la empresa. Su función principal consiste en brindar información al encargado de seleccionar personal, respecto a candidatos para las plazas a cubrir; y
- e) Anuncios en cartelera: Estos son elaborados con el propósito de comunicar a las personas interesadas dentro de la empresa, la existencia de plazas vacantes y los requisitos que deben llenar para obtener el puesto. Para facilitar su lectura son colocados en los lugares más transitados de la empresa.

Los beneficios que se obtienen al reclutar personal interno son;

- Necesitan menos orientación y capacitación.
- La competencia es recompensada.
- La moral y el desempeño pueden fortalecerse.
- Los empleados internos pueden estar mas comprometidos con las metas de la empresa las cuales ya conocen.
- Tienen menos probabilidades de irse de la empresa y se puede reforzar la lealtad hacia la empresa.
- Se tiene conocimientos de las aptitudes de las personas y por ello puede facilitarse el proceso.
- El ingreso de personal nuevo a la empresa puede inyectarle ideas y conocimientos así como enfoques diferentes acerca de los problemas internos de la empresa.
- Aumenta y se enriquece el recurso humano por el hecho de que se debe contratar personal que tenga idoneidad igual o mayor que el que actualmente existe en la empresa,
- Se aprovecha las inversiones referentes a las preparaciones y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Se utiliza cuando las fuentes internas son agotadas, para efectuar el reclutamiento, se recurre al mercado laboral externo y se pueden mencionar:

- a) Agencias de empleo y oficinas de colocación: Son instancias que prestan el servicio de reclutamiento a cambio de retribución dineraria, para ello las empresas solicitan a las agencias de empleo que capten personal siempre y cuando se cumpla con los requisitos de la plaza vacante;
- b) Escuelas Técnicas y Universidades: Son lugares de capacitación específica, según la disciplina de que se trate, se solicita a las escuelas y universidades, listados con direcciones y teléfonos de estudiantes que hayan sido

destacados en los estudios para llamarlos y someterlos al proceso de integración de personal;

- c) Pirateo: Consiste en contactar personal de las empresas en donde se sabe que están haciendo un buen trabajo y tienen cierto grado alto de prestaciones para ofrecerles mayores ventajas de las que poseen en la misma. Se contacta al candidato, siempre que califique y se evalúan los derechos, capacidades, cualidades, escolaridad y tendencias al desarrollo, para beneficio de la empresa. La desventaja para esta fuente es que las empresas que lo utilizan manifiestan poca seriedad y ética laboral;
- d) Instituciones Profesionales: Colegios de Profesionales.

Las desventajas que se presentan al realizar el reclutamiento externo son:

- Es más tardado y costoso que el reclutamiento interno y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa o la contratación de otros medios de reclutamiento
- Es riesgoso ya que los candidatos externos son personas desconocidas y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no esta en condiciones de verificar con exactitud.
- Tiende a crear frustración entre los empleados internos ya que éste comienza a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Es la forma de atraer candidatos hacia la empresa, éstas pueden ser por medio de:

- a) Solicitud verbal o escrita (Convocatoria Pública): Se realiza a los actuales trabajadores a través de carteleras, circulares, etc.;
- b) Requisición al Sindicato; y
- c) Aviso de oferta de trabajo a través de los medios de comunicación: como los periódicos, revistas profesionales especializadas, y la radio y televisión, las cuales se utilizan en menor grado.

1.3.3.2 Selección

DEFINICIÓN

“Es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva. La selección también puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.” (1:185)

OBJETIVOS DE SELECCIÓN:

- a) Examinar las aptitudes mentales y físicas de los candidatos, entre los que se pueden citar: Inteligencia, comprensión, razonamiento, resistencia a la fatiga, salud, conocimientos, experiencias, temperamento, etc. Estas pruebas a su vez son de carácter teóricas, prácticas, médicas, psicotécnicas, manuales, entrevistas.
- b) Analizar habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro tanto personal, como en la organización.

PRINCIPIOS DE SELECCIÓN:

DE COLOCACIÓN: Este principio indica, que no sólo debe limitarse la escogencia a cubrir la plaza, sino que se debe pensar en todas las que se encuentran vacantes y con base en ellos evaluar los currículos; o no preocuparse solamente en función del puesto vacante, deben investigarse otras habilidades que benefician a la empresa;

DE ORIENTACIÓN: Consiste en informar a las personas que califiquen para el puesto, con el objetivo de disipar las dudas que surjan y evitar que se creen expectativas superiores a la realidad. También informar a las personas que no llenaron los requisitos para el puesto al cual están aplicando, que no es el único al que pueden optar en caso no califiquen para que no se sientan frustrados, o si no llenan los requisitos, orientarlos y tenerlos presentes para otra oportunidad si fuere posible; y

ETICA PROFESIONAL: Es la aplicación de los valores naturales de respeto, calidad humana, sinceridad, capacidad pericial, temperamental, personalidad, etc.; para determinar la efectividad del proceso de selección, respetando la competencia y ubicando satisfactores colaterales que motiven al candidato a respetar la empresa desde el principio y adaptación a la misma.

En esta etapa se escogen entre los candidatos que fueron reclutados, aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido. En conclusión el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

TÉCNICAS DE SELECCIÓN

La selección se puede realizar a través de las técnicas siguientes:

- Análisis de cargos;
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos;
- Análisis de la solicitud de empleado;
- Análisis de cargo en el mercado e hipótesis de trabajo.

1.3.3.3 Inducción y orientación

“La inducción y la orientación tiene por objetivo proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización.

Por lo regular, la inducción y la orientación transmiten tres tipos de información: 1) información general sobre la rutina diaria del trabajo; 2) un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella; y 3) una presentación detallada, quizá un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y prestaciones del personal". (6:384)

La eficiencia de cualquier organización depende directamente de la buena capacitación de sus miembros, los empleados nuevos necesitan algún adiestramiento antes de que puedan encargarse del trabajo, mientras que los viejos requieren nueva instrucción tanto para mantenerse a tono con las exigencias de su empleo actual, como para capacitarse para traslados y promociones.

La inducción consiste en unas pocas horas (o uno pocos minutos) de introducción que hace el supervisor, quien le da al nuevo empleado un esbozo de las políticas de la compañía, las instalaciones y un resumen del reglamento interno.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

La inducción de nuevos empleados se debe considerar cómo un programa amplio y sistemático que se debe monitorear y evaluar continuamente. La inducción requiere poco más de un día o dos para establecerse. Durante este tiempo los nuevos empleados pueden tener entrevistas, asistir a cursos breves, escuchar pláticas sobre la organización, recibir cierta cantidad de bibliografía, participar en visitas guiadas para conocer las distintas secciones de la organización y conocer diferentes personas.

Para que el programa de inducción sea amplio y efectivo, la organización necesita comenzar con una idea clara de lo que se pretende alcanzar.

1.3.3.4 Capacitación y desarrollo

La capacitación se refiere a un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. La capacitación es constituida por un proceso educacional a corto plazo aplicado de una manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

En lo referente al desarrollo profesional no es más que la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al ser humano para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

La capacitación esta diseñada con el propósito de dar a los nuevos empleados las habilidades y los conocimientos requeridos para el trabajo productivo; estos pueden ser pequeños cursos de tiempo completo o programas mucho mas prolongados donde es necesario un alto nivel de desempeño.

1.4 SERVICIOS

1.4.1 Definición

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y que no resulta en la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada con un producto físico”. (9:537)

Una de las principales tendencias mundiales en años recientes ha sido el impresionante crecimiento en la industria de los servicios, éstos son un segmento de suma importancia en la economía y abarcan más de la mitad del consumo personal. Debido a que los servicios son intensivos en mano de obra, es difícil uniformar la producción de éstos.

1.4.2 Naturaleza e importancia de los servicios

Las industrias de servicios son heterogéneas, entre ellas se encuentran: en el sector gubernamental, los servicios de tribunales, organismos reguladores, hospitales, departamento de bomberos, policías, comunicaciones, etc.; en el sector privado no lucrativo, organizaciones de caridad, de cultura, religiosos, fundaciones, etc.; en el sector privado lucrativo las líneas aéreas, bancos, financieras, compañías de seguros, firmas de asesorías, consultorios médicos, firmas de bienes raíces, etc., y al lado de las industrias tradicionales surgen cada día nuevas como la telefonía móvil y el Internet así como los servicios de mantenimiento y transporte.

La comercialización de servicios y la comercialización de productos son esencialmente lo mismo. Para ambos es necesario seleccionar y analizar los mercados meta y crear un programa de mercadeo alrededor de las variables de la mezcla de mercadotecnia: producto (servicio), precio, distribución y promoción. Es importante destacar que aunque existen semejanzas en la práctica, es necesario en una organización de servicios, establecer tácticas y estrategias adecuadas a los servicios.

1.4.3 Elementos de los servicios

Existen cinco elementos que los clientes utilizan como criterios para juzgar la calidad del servicio, los cuales no son mutuamente excluyentes y proporcionan un marco de referencia para comprender las expectativas de los clientes. Dichos elementos son:

➤ **Confiabilidad**

Es la capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad. Este elemento es muy importante, ya que por la naturaleza intangible de los servicios, es difícil para los clientes evaluarlos antes de la compra; por consiguiente, lo que los clientes compran es una promesa y esperan que la compañía cumpla.

➤ Tangibilidad

La apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación; son elementos que pueden percibirse alrededor de un servicio, y aunque el cliente no pueda llevárselos con él, forman parte del concepto de servicio que busca.

➤ Prontitud de respuesta

Se refiere a la voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oportuno, así como solucionar los problemas que se presentan rápida y eficazmente.

➤ Seguridad

Comprende los conocimientos de los empleados para la prestación del servicio, así como su habilidad para transmitir seguridad y confianza en la capacidad profesional de la empresa.

➤ Empatía

El servicio es un acto social que tiene un impacto psicológico y personal sobre el cliente, debido a que la prestación del mismo se da a través de la interacción entre el personal de la empresa y el usuario. Por ello es necesario demostrar un genuino interés por el cliente y por satisfacer sus deseos y necesidades, siendo necesaria la atención personalizada ya que cada uno de ellos tiene un concepto distinto de calidad.

El sector servicios ha cobrado una importancia creciente frente a la manufactura, por lo que actualmente hay más conciencia sobre la atención que debe dedicarse a dicho sector. En términos de diseño es posible reconocer tres elementos distintos en la materialización o envoltura física del servicio: Los aspectos físicos, **el servicio explícito** (los beneficios que se pueden apreciar) y **el servicio implícito** (beneficios psicológicos).

Es muy difícil, si no imposible, diseñar los aspectos tangibles, pues implica la realización de juicios previos y subjetivas valorizaciones sobre la opinión de los clientes.

1.4.4 Características de los servicios

Por su naturaleza, los servicios tienen ciertas características que los distinguen de los productos físicos, las que a su vez crean retos y oportunidades especiales de mercado; y por ende, proporcionan la base para la creación de los programas de mercadeo. Dichas características son:

1) Intangibilidad

Como se mencionó anteriormente, los servicios son actividades esencialmente intangibles, no se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de comprarlos. Como regla general, cuando el servicio es vendido, no hay nada tangible para ser mostrado; por consiguiente, para persuadir al consumidor y ganar su confianza, las campañas publicitarias y promocionales de la compañía, deben basarse en los beneficios que se obtendrán del servicio más que insistir en el servicio en sí.

2) Inseparabilidad

Esta característica se refiere a que un servicio no puede separarse de sus suministradores, ya sean personas o máquinas; ya que generalmente, su creación, compra y consumo son simultáneos.

3) Heterogeneidad

Los servicios se basan en personas o equipos, pero el componente humano es el que prevalece, por lo que es muy difícil estandarizar la producción de servicios. Cada *unidad* de servicio es diferente en algo a las otras *unidades* del mismo servicio. Esto se debe principalmente a la naturaleza intangible de los mismos y a que su prestación y consumo se dan en forma simultánea.

4) Carácter perecedero

Los servicios son un extremo perecedero debido a que se consumen a medida que se crean, por consiguiente, no se pueden almacenar para la venta y consumo futuro. Esta característica representa un gran reto para la empresa debido a que la demanda de los servicios fluctúa considerablemente de acuerdo a la temporada, al día de la semana y según la hora del día.

Las características anteriores permiten clasificar las empresas de servicios en diferentes categorías:

- a) Las fábricas o líneas de fabricación de servicios (ejemplo: bancos, empresas de limpieza, entidades de alquiler de equipo, servicios de mantenimiento de vehículos, correos, etc.)
- b) Los talleres de servicios, los que generan servicios a la medida o por lotes (ejemplo: cafeterías, clínicas, centros de descanso, estaciones de servicio, etc.)
- c) Los servicios profesionales por proyecto (ejemplo: procuradores, arquitectos, contadores, asesores fiscales, etc.)
- d) Los servicios personales por proyecto (ejemplo: salones de belleza, dentista, ópticas, peluquerías, etc.)

1.4.5 Cliente

Se considera al cliente como la persona que llevada por el interés de satisfacer un deseo o necesidad determinada, busca un producto o servicio, seleccionando una u otra empresa que pueda proporcionárselo.

1.4.5.1 Principios básicos de servicio al cliente

- 1) Sentirse bien consigo mismo y el trabajo, tener una actitud positiva comprometida con el servicio de calidad.
- 2) Practicar hábitos de cortesía, los clientes no son una interrupción en el trabajo, son la razón de ser, los clientes requieren eficiencia.
- 3) Usar comunicación positiva, la manera de decir las cosas y cómo se dicen.
- 4) Escuchar y hacer preguntas a nuestros clientes para resolver problemas.
- 5) Actuar profesionalmente en cada aspecto del trabajo, las estrategias de servicio al cliente son motores que nos ayudan a mantenerlos.

1.4.6 La calidad del servicio

El servicio como factor de competencia que es, debe ser objeto de controlar su calidad en función de los atributos que satisfacen plenamente al cliente. La mala calidad en el servicio se traduce en un cliente insatisfecho, cuyo costo está en la pérdida de un potencial de utilidades futuras que produce un cliente retenido en la empresa. Para mantener la calidad en el servicio, es necesario llevar a cabo un análisis y una evaluación de los atributos del servicio, tanto de la perspectiva del cliente por la prioridad que les dé, como desde la empresa en cuanto a determinar el grado de cumplimiento que está logrando en cada uno de los atributos que se identifiquen.

1.5 MONTACARGAS

1.5.1 Definición

“Aparato elevador para objetos de gran peso y tamaño” (3:226)

El montacargas es un equipo mecánico, eléctrico, hidráulico, autopropulsado, que sirve para levantar, transportar, acarrear, estibar y acomodar diferentes tipos de carga, empleado en la industria para el movimiento de suministros, materiales y productos terminados y es accionado por un motor eléctrico o de combustión interna, según la *American Society of Mechanical Engineers* (ASME).



Los montacargas constituyen un equipo de trabajo utilizado en las industrias para realizar movimientos de cargas con lo cual permite ser más eficiente en las operaciones y se optimiza los recursos tanto de espacio como de tiempo.

Las primeras máquinas similares a los montacargas aparecieron a principios del siglo XIX, los primeros montacargas similares a los que actualmente se utilizan aparecieron en 1930 y los primeros modelos de combustión conocidos comercialmente fueron los de 1956.

1.5.2 Ventajas por el uso de los montacargas

- Ahorro de tiempo de producción.
- Soporte para el control del flujo de materiales.
- Reducción de inventarios.
- Uso eficiente del espacio físico.
- Menos desgaste para los trabajadores y la prevención de accidentes.
- Integración de transporte y operación de procesos.
- Ahorro en el costo total de la operación.

1.5.3 Funcionamiento

El funcionamiento de los montacargas se fundamenta básicamente a través de los principios hidráulicos ya que están dotados de varios cilindros que funcionan con aceite hidráulico y un contrapeso, lo cual hace equilibrar la carga elevándola a cualquier altura y así poderla trasladar de un lugar a otro.

La operación de los montacargas se realiza por medio de las palancas de control que se encuentra en el tablero de instrumentos, con la que se pueden hacer los movimientos básicos de subir o bajar la carga e inclinar hacia adelante o hacia atrás.

Existen otros modelos de montacargas con los cuales se pueden hacer movimientos especiales dependiendo del tipo de carga que se maniobre en las empresas, como pueden ser envases, furgones, toneles, bobinas de papel, etc. para lo cual se necesitan aditamentos especiales.

Los demás componentes de manejo son similares a los de un vehículo por lo que su operación no resulta difícil pero sí es necesario cierto grado de capacitación para poder operarlos de manera adecuada y segura.

1.5.4 Clasificación

Los montacargas se clasifican de la siguiente forma:

➤ Por su capacidad:

Esto se refiere a la capacidad de carga, es decir que de acuerdo a su tamaño así será la capacidad de levante, hay montacargas desde 1 tonelada hasta 50 toneladas; en la industria guatemalteca los más comunes son los de 2.5 a 30 toneladas de capacidad.

➤ Por su sistema de combustión:

Pueden ser de gasolina, diesel, gas propano y de batería (eléctricos) o combinados (gasolina-gas propano).

➤ Por el número de etapas:

Esto se refiere a la altura a la que se desea estibar la carga, ya que algunas industrias poseen estanterías demasiado altas y es necesario un montacargas con tres o cuatro etapas, o por el contrario algunas empresas necesitan que los montacargas entren a cargar y descargar dentro de los furgones, entonces es necesario un montacargas con ciertas características de altura en la torre.

1.5.5. Elementos que conforman los montacargas

De manera general, se enlistan a continuación los elementos que integran cada una de las partes que en conjunto logran el funcionamiento de estos aparatos tan elementales para el manejo de materiales: Motor, Suspensión, Transmisión, Frenos, Sistema hidráulico, Dirección, Sistema eléctrico, Accesorios de seguridad, Equipo para operador, Sistema de enfriamiento.

1.5.6 Marcas

En Guatemala, el mercado de los montacargas está constituido por las siguientes marcas: Yale, Komatsu, Clark, TCM, Caterpillar, Toyota, Hyundai y Hyster; en donde la marca Yale ocupa el primer lugar en distribución en el mercado nacional.

1.6.7 Empresas que prestan servicios mecánicos de montacargas en Guatemala

- Mecánica y Servicios S.A.
- C´Market
- Servicios y Distribuciones Premier
- Remisa
- Maquinaria y Equipos
- Montacargas Universal
- Técnica Universal S.A
- Asesoría Profesional de Servicios APS

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para el desarrollo del presente capítulo se tomaron en cuenta diversos factores que en conjunto fueron dando un aporte a este diagnóstico. Se realizó una boleta de encuesta, en la cual se recopiló información relacionada al proceso actual de la integración del personal. Dicha encuesta fue dirigida a los empleados de la empresa objeto de estudio así como a los ex-empleados, esto con el fin de obtener los diferentes puntos de vista y las percepciones que se tienen de la empresa estando adentro como afuera de la misma.

También se utilizó la técnica de la entrevista personal con los jefes y supervisores tanto de la unidad de análisis como de las otras empresas que prestan servicios similares, con el fin de conocer las opiniones de cada uno de ellos y la forma de cómo está integrado el personal en dichas empresas. Además se entrevistó a varios clientes que utilizan el servicio de mecánica y que de alguna manera tienen relación directa con el personal técnico de la empresa y que complementan parte de la información reflejada a continuación.

Los materiales bibliográficos consultados, los resultados obtenidos de la encuesta y las entrevistas, ofrecen una perspectiva clara de cual es la situación actual de la unidad de análisis y ofrecen información importante para tomar decisiones relacionadas con el tema de investigación.

GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

Antecedentes

La empresa objeto de estudio fue fundada aproximadamente hace 25 años y fue creada con capital guatemalteco.

El objetivo inicial fue dedicarse a la importación de maquinaria para la construcción y de montacargas así como a la venta de repuestos.

Los fundadores de la empresa realizaron investigaciones para determinar de que país importar la maquinaria, tomando en cuenta que tendría que ser una marca reconocida y con buen respaldo de garantía, esta situación fue aprovechada por los socios ya que tenían vínculos con personas originarias de Japón, que es considerado como uno de los países que cuenta con la tecnología más avanzada. Así se iniciaron las conversaciones para ser el representante en Guatemala de una marca líder en la distribución de montacargas, dando inicio las operaciones en la zona 12 de la ciudad capital.

Debido al incremento en la demanda de montacargas y el buen nivel de distribución que tenía la empresa, se decidió hacer énfasis en la post-venta como estrategia de mercado con el fin de generar confianza en los clientes sobre el producto que se les ofrecía. Este incremento en la distribución de montacargas hizo necesario cubrir garantías por desperfectos de fábrica así como prestar el servicio de mantenimiento de las montacargas vendidos. También aumentó la demanda del servicio de mantenimiento de montacargas ya que en el país no existían talleres especializados en dar este tipo de servicio, ésta situación fue aprovechada por la empresa al ofrecer el servicio no solo para la marca que se distribuía sino que también para las otras marcas de montacargas que existían en el mercado, siendo necesario la instalación de un taller.

Después de transcurridos dos años, las operaciones del nuevo taller aumentaban, dando como resultado que se independizará y por ende contará con administración propia sin dejar de ser parte de la corporación, creando así Mecánica y Servicios S.A. la que actualmente se encuentra ubicada en el municipio de Villa Nueva del departamento de Guatemala.

Misión

“Nuestro propósito es alcanzar y consolidar un liderazgo reconocido con base a ofrecer y cumplir con una excelente calidad de servicio enfocada a la satisfacción del cliente. Creemos que el éxito de nuestra empresa depende del carácter e integridad de las personas que trabajan con nosotros. Estimularemos la alta calidad y la cooperación de nuestros empleados.

La empresa tendrá varios talleres en puntos estratégicos en el interior del país que sean accesibles, que prevenga y solucione las necesidades de nuestros clientes. Nos esforzaremos en cuidar de la inversión de nuestros accionistas y a generar atractivas, suficientes y mejores utilidades.”

Visión

“Ser el líder reconocido y total en el mercado guatemalteco en el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria industrial para el manejo de carga.”

Objetivo general

- Prestar el servicio de mantenimiento y reparación de montacargas de manera rápida y efectiva que garantice el buen funcionamiento de los montacargas, para lograr la satisfacción del cliente.

Objetivos específicos

- Garantizar el buen funcionamiento de los montacargas de los clientes para una satisfacción de éstos en sus respectivas operaciones.
- Mantener la operación de los clientes que cuenten con una flota grande de montacargas a través de la prestación de un servicio de calidad y con rapidez.

Según datos estadísticos de la empresa los ingresos por reparaciones de montacargas han disminuido en los últimos cuatro años y de acuerdo a la investigación, esta baja en los ingresos es consecuencia de los reclamos en las reparaciones hechas y al servicio que se presta el cual ha sido deficiente, ya que no se cuenta con mano de obra calificada, que es difícil encontrarla en el mercado laboral por ser los montacargas unas maquinas no comunes y por ser pocas las personas con experiencia que hay en el medio, teniendo que contratar personal sin experiencia generando demasiada rotación de personal.

2.1 ESTRUCTURA ACTUAL

La estructura actual de la unidad análisis ha venido funcionando eficientemente de acuerdo a lo establecido en las funciones. Los puestos de trabajo se consideran los necesarios y básicos para la operación de la empresa, lo que se necesita es una descripción técnica de cada uno de ellos que permita tener definida las funciones y atribuciones.

La empresa esta conformada por una Gerencia de Servicios y tres departamentos: maquinaria de construcción, eléctrico y el de montacargas, éste último es el departamento en el cual esta aplicado el estudio ya que es el más grande de la empresa y el que posee un alto índice de rotación de personal.

Los puestos de trabajo que integran la empresa Mecánica y Servicios S.A. son:

- Gerente de Servicios
- Asistente de Gerencia
- Jefatura de Taller
- Supervisor de Área
- Técnicos mecánicos

El gerente de servicios tiene la responsabilidad de administrar cada uno de los departamentos mencionados anteriormente, para lo cual cuenta con una asistente-recepcionista y un jefe para cada uno de los departamentos siendo el de montacargas el área en el cual opera la mayor cantidad de personal aspecto que se puede observar en el cuadro No.2; ya que es allí en donde se realiza la actividad principal de la empresa.

Cuadro 2
Empleados por departamento
Empresa de Servicios Mecánicos
Año 2004

Numero de empleados por departamento		
Departamento	No. De Empleados	%
Eléctrico	3	5
Construcción	6	10
Montacargas	50	86
TOTAL	59	100

Fuente: Investigación propia

En el cuadro anterior se observa la distribución del personal operativo por cada uno de los departamentos y la necesidad de enfocarse al departamento de montacargas por concentrar la mayor cantidad de personas es decir un 86 por ciento del total y en donde se ha incrementado la rotación de personal.

La estructura de la unidad de análisis se puede observar en el organigrama general de la empresa el cual se presenta a continuación;

Grafica 1

ORGANIGRAMA FUNCIONAL
Empresa de Servicios Mecánicos
Año 2004



Fuente: Investigación propia

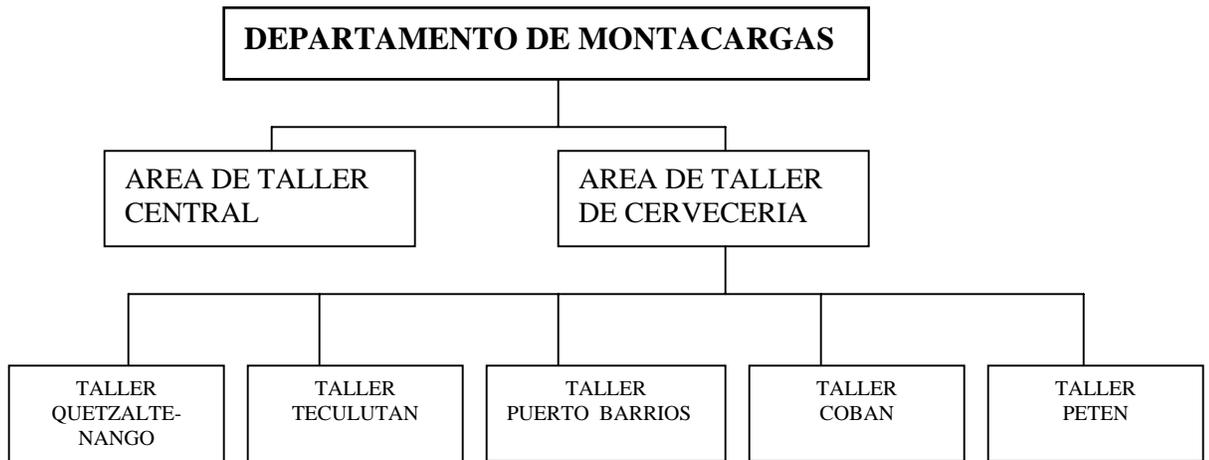
Como se puede observar en el organigrama anterior, la unidad de análisis esta formada por tres departamentos clasificados de la siguiente forma:

- Departamento Eléctrico:
Da servicio y mantenimiento a todo tipo de lavadoras, barredoras y principalmente plantas eléctricas.
- Departamento de maquinaria de construcción:
Tiene como función dar servicio, mantenimiento y reparación de todo tipo de maquinaria que es utilizada para la construcción como: retroexcavadoras, cargadores frontales, tractores de oruga, bobcat, buldózer etc.
- Departamento de Montacargas:
Se realiza la actividad principal de la empresa que es dar el servicio de mantenimiento y reparación a montacargas de todo tipo y marca.

2.1.1 Estructura del departamento de montacargas

En el departamento de montacargas se llevan a cabo las distintas operaciones relacionadas al mantenimiento y reparación de los montacargas. Este departamento esta considerado como la base de la empresa ya que aquí se realiza el 90 por ciento de las actividades de la misma, concentrando también la mayor cantidad de recurso humano que en los últimos tres años ha tenido un alto índice de rotación de personal, al mismo tiempo es el que genera más ingresos monetarios para la empresa y el cual esta estructurado de la siguiente forma;

Grafica 2
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
Departamento de Montacargas
Empresa Mecánica y Servicios
Año 2004



Fuente: Investigación propia

El departamento de montacargas esta integrado por dos áreas, una es el área de taller central y la otra es el área de Cervecería.

TALLER CENTRAL

Esta área funciona dentro de las instalaciones de la empresa y esta integrado por los puestos de jefe de taller, mecánicos y ayudantes. Las actividades principales que se realizan en esta área son;

- Reparaciones generales de motor (overhall)
- Mantenimiento de 10,000 horas, en el cual se revisa el diferencial, la transmisión, y todo el sistema hidráulico de los montacargas.
- Otros problemas correctivos mayores que ameriten el traslado del montacargas hacia el taller central.
- Servicios menores y mayores a montacargas de distintas empresas para lo cual los mecánicos se deben trasladar hasta el lugar en donde se encuentran estas maquinas.
- Atención de clientes en general.

ÁREA DE TALLER DE CERVECERIA

Esta área ha sido nombrada así debido a que es el cliente más importante que tiene la empresa Mecánica y Servicios y porque posee una flota de 176 montacargas distribuidos en los departamentos de la republica de Guatemala.

Para atender a este cliente ha sido necesario instalar un taller dentro de las instalaciones de dicha empresa lo que ha permitido llevar a cabo las operaciones de manera eficiente y efectiva.

Dentro de esta área también se tienen mecánicos fijos en las bodegas donde se encuentra una mayor cantidad de montacargas y para cubrir emergencias con rapidez, como Quetzaltenango, Puerto Barrios, Teculután, Cobán y Peten, aspecto que se puede observar en el organigrama funcional del departamento de montacargas presentado con anterioridad. (Ver Grafica 2)

El área de taller de Cervecería esta integrada por un Supervisor de Taller, además cuenta con mecánicos de planta y mecánicos de campo así como ayudantes. Los mecánicos de planta se encargan de los montacargas de la bodega central y los mecánicos de campo tienen a su cargo el mantenimiento de las agencias del Sur Oriente de país.

Como se puede observar en el organigrama del área también se tienen otros talleres en puntos estratégicos como Quetzaltenango en donde hay cuatro mecánicos y dos ayudantes y tienen a cargo las agencias del Centro Occidente; también esta el taller de Teculután en donde hay dos mecánicos; el taller de Cobán en donde hay un mecánico; en el taller de Puerto Barrios hay un mecánico, y el taller de Peten en donde también hay un mecánico. En total el personal que integra el Departamento de Montacargas incluyendo las dos áreas mencionadas son: Un jefe de Taller, Un Supervisor, treinta y seis mecánicos, diez ayudantes, y dos soldadores, haciendo un total de cincuenta persona incluyendo al jefe de taller y al supervisor. (Ver cuadro No.3)

Cuadro 3
DISTRIBUCIÓN DE MECÁNICOS EN EL DEPARTAMENTO
DE MONTACARGAS
Empresa de Servicios Mecánicos
Año 2004

Cantidad de mecánicos por taller		
Ubicación	No. De Mecánicos	%
Villa Nueva	25	50
Bodega Central	14	26
Quetzaltenango	6	11
Teculután	2	4
Puerto Barrios	1	2
Cobán	1	2
Peten	1	2
TOTAL	50	100

Fuente: Investigación propia

En el cuadro anterior se puede observar que el personal operativo está distribuido en dos áreas; el 76 por ciento se concentra en la capital, es decir en el taller central y en la bodega central de Cervecería, también es importante mencionar que el 24 por ciento de los mecánicos están ubicados en el interior del país por lo que se hace más difícil reclutar técnicos capacitados para cubrir esas plazas.

2.2 PROCESO ACTUAL DE INTEGRACIÓN DE PERSONAS

En cuanto a la aplicación de cada una de las etapas en la unidad de análisis se determinó que éstas se realizan de forma empírica, sin ningún procedimiento establecido.

2.2.1 Planeación del Recurso Humano:

La empresa actualmente no cuenta con una planeación del recurso humano y las necesidades de personal se van cubriendo conforme las necesidades lo requieran.

2.2.1.1 Rotación de personal:

El índice de rotación de personal de la empresa objeto de estudio en el presente periodo es de 80 por ciento y la tendencia de los últimos años se ha incrementado.

Los principales factores de ésta rotación son:

- La oferta de trabajo para este tipo de actividad es menor con relación a la demanda de servicio.
- La política salarial.
- Los beneficios ofrecidos a los empleados.
- La falta de capacitación en el mantenimiento y reparación de montacargas.

2.2.2 Reclutamiento:

Solo se usa una fuente de reclutamiento que no es la adecuada ya que se aplica de forma muy general y sin ningún procedimiento establecido.

FUENTE INTERNA

La empresa no cuenta con una base de datos de posibles candidatos que puedan ocupar alguna plaza vacante. Cuando se presenta la necesidad de cubrir alguna plaza, se realizan ascensos de ayudantes a mecánicos sin realizar ningún tipo de evaluación que garantice el rendimiento del candidato, tampoco se otorga ningún beneficio adicional por el ascenso, ya que por lo regular el nuevo mecánico sigue ganando el mismo sueldo y con mayor responsabilidad ya que por la necesidad que se tiene de cubrir la plaza se omiten estas evaluaciones y actividades.

Esta forma de reclutamiento ha dado como resultado que la calidad de la mano de obra disminuya por la falta de experiencia en los empleados generando inconformidad en éstos y falta de motivación para realizar las labores.

Otra forma de reclutar es a través de la solicitud de los empleados que recomienda a algún amigo o conocido que pueda ser tomado en cuenta para aspirar a la plaza vacante.

FUENTE EXTERNA

La empresa no recurre a este tipo de fuente ya que por la urgencia de cubrir las plazas solo se apoyan en las fuentes internas presentadas anteriormente.

2.2.2 Selección:

En esta etapa de la integración del personal, es necesario señalar que la falta de procedimientos adecuados ha dado como resultado la mala selección del personal, ya que como se mencionó no se aplica ningún tipo de evaluación ni pruebas y en la mayoría de los casos las decisiones se enfocan a la influencia de los candidatos, a través de quien los esté recomendando o con base al salario solicitado por el aspirante, ya que se contrata mano de obra barata. Esta actividad está a cargo del gerente de servicios y se realiza evaluando la papelería de las personas entrevistadas.

2.2.3 Contratación e inducción:

Luego de concluido el proceso de selección, se procede a la contratación del personal, actividad que también esta a cargo del gerente de servicios. En esta fase se le indica al empleado sobre el puesto de trabajo a desempeñar y el salario a devengar, mas no se le da información de todas aquellas prestaciones a las cuales tiene derecho de acuerdo a la ley.

INDUCCIÓN GENERAL

En esta etapa de la integración, se tiene establecido que después de contratar al personal se le presenta al jefe inmediato quien se encarga de enseñarle las instalaciones generales de la empresa.

INDUCCIÓN ESPECIFICA

La inducción especifica se realiza de la siguiente manera; luego de que el empleado conoce las instalaciones de la empresa se le integra con algún técnico con experiencia durante una semana para que aprenda los procedimientos básicos y en ningún momento se le informa a los empleados sobre las normas y políticas de la empresa.

2.2.4 Capacitación y Desarrollo:

Actualmente la empresa no cuenta con programas de capacitación y desarrollo que permitan al personal técnico estar actualizado con las nuevas tecnologías de montacargas y el reforzamiento de los conocimientos técnicos, lo que hace imposible tener mano de obra calificada, limitándose a realizar únicamente mantenimientos preventivos. Esta situación repercute en el aumento de quejas por parte de los clientes ya que por la falta de experiencia no es posible determinar las fallas y problemas de los montacargas teniendo que cubrir garantías por reparaciones realizadas generando altos costos en las operaciones.

2.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A continuación se presenta los resultados de la información recabada en la unidad de análisis a través de la boleta de encuesta y la entrevista personal. Para el cálculo técnico del tamaño de la muestra se tomó como base que actualmente hay en la empresa cincuenta personas operativas laborando y durante el período analizado se ha cambiado al 80% de este personal, es decir un total de cuarenta personas que ya no laboran en la empresa y que aun así se pudo contactar, tomando estos datos como la población total es decir noventa personas. Se trabajó con el 95% de confianza, aceptando un máximo error del 5% y una proporción del 95% de que el evento sea favorable.

Con la información anterior se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + (z^2 \times p \times q)}$$

Calcula del tamaño de la muestra

DATOS

N=Población (90 personas)

P = Proporción evento favorable(95%)

q = Proporción evento desfavorable (5%)

e = Máximo error de estimación (5%)

n =? (Tamaño de la muestra)

z= 1.96

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.95 \times 0.05 \times 90}{0.05^2 (90-1) + (1.96^2 \times 0.95 \times 0.05)}$$

$$n = \frac{16.42284}{0.747072} \quad n = 22 \text{ personas}$$

La muestra representativa que se tomó en la empresa para el estudio es de 22 personas.

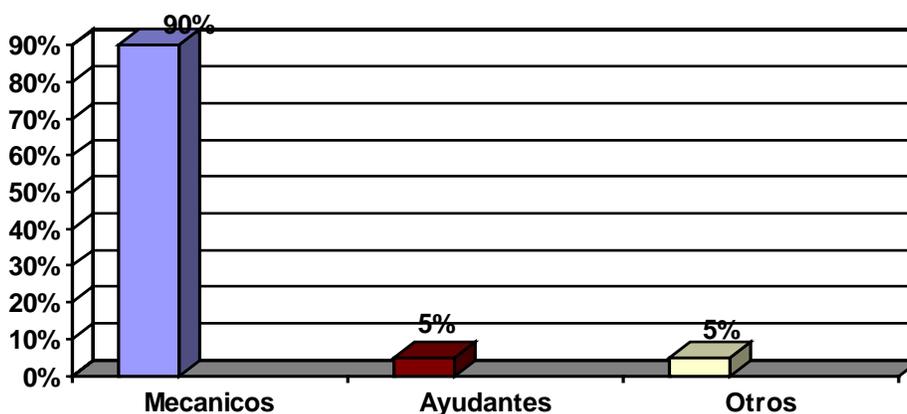
El proceso de integración de personal se ve afectado debido a que no se aplican las técnicas adecuadas, ya que como se mencionó, la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos que lo ejecute ni con un procedimiento para la integración del mismo; el gerente de servicio es el encargado de realizarlo sin que exista una base por escrito que lo guíe para la toma de decisiones. Esta es la razón principal de la presente investigación, por lo tanto se procederá a evaluar cada una de las fases aplicadas a la integración del personal en la unidad de análisis.

En la investigación de campo se pudo comprobar que existe un alto índice de rotación de personal debido a que no existe ningún tipo de programa que motive a los empleados a permanecer en la empresa, lo que ocasiona pérdida de tiempo y de recursos, a la vez que complica las operaciones del taller porque se vuelve a contratar personal sin experiencia y en ocasiones sin ningún conocimiento de mecánica por la urgencia de cubrir la plaza.

En el diagnóstico se pudo comprobar que en el Departamento de Montacargas no existe descripción técnica de puestos, en donde el personal técnico operativo conozca cuales son sus atribuciones y responsabilidades y permita al departamento saber si el solicitante llena los requisitos mínimos del puesto

En la entrevista realizada al jefe y al supervisor de taller se determinó que cuando los empleados adquieren experiencia en el trabajo y se vuelven independientes obviamente adquieren también mayor responsabilidad, aspecto que no es recompensado monetariamente por la empresa, esto genera descontento y rebeldía en el mecánico quien prefiere buscar mejores opciones de trabajo y en otras ocasiones decide trabajar por su cuenta afectando a la empresa ya que ofrece sus servicios a clientes de la empresa con tarifas más bajas, este aspecto se puede observar en la presentación de los resultados de la encuesta que se presenta en la ultima parte de este capítulo.

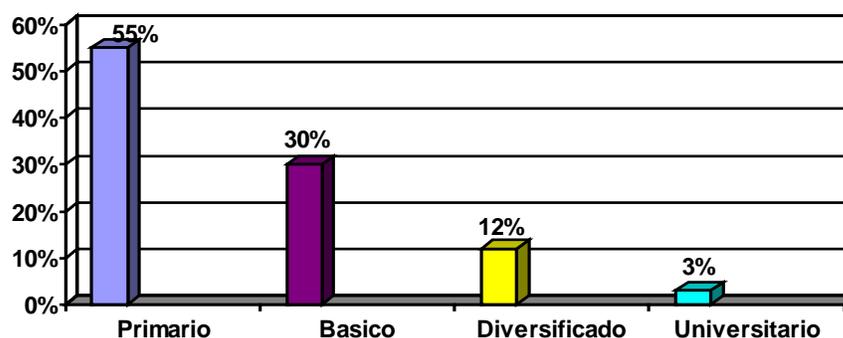
Grafica 3
Integración del recurso humano por puestos de trabajo en la Empresa Mecánica y Servicios



Fuente: Investigación propia

La gráfica anterior muestra la tendencia de la integración de personal por puestos de trabajo es decir que los mecánicos representan la mayor parte de personal operativo en relación a los demás puestos de trabajo.

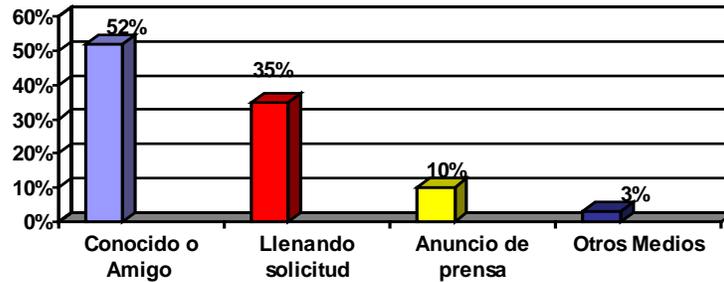
Grafica 4
Nivel de escolaridad del personal operativo de la Empresa Mecánica y Servicios



Fuente: Investigación propia

Esta gráfica muestra lo referente al grado de escolaridad del personal operativo en donde el nivel primario representa la mayoría, y cabe mencionar que únicamente el 12% de éste personal son graduados de institutos técnicos el resto, 85% de personal operativo tiene un nivel académico bajo. Esto ocasiona que el personal carezca de metas definidas en cuanto al desarrollo profesional ya que la empresa no tiene establecidos requisitos mínimos de estudio para sus puestos de trabajo.

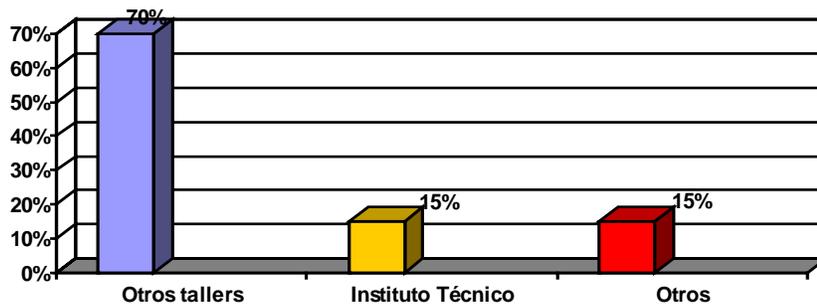
Grafica 5
Como se entero el personal operativo de la existencia de una plaza vacante en el departamento de montacargas de la Empresa Mecánica y Servicios



Fuente: Investigación propia

La gráfica anterior muestra la forma de reclutamiento utilizado por la empresa en donde lo más común ha sido que cuando surge alguna plaza, alguien que trabaja en la empresa contacta a otra que tenga necesidad de trabajo, otra forma ha sido por medio de la solicitud de empleo de las personas que llegan eventualmente a las empresas, siendo pocas las personas que se enteraron por algún anuncio de prensa que la empresa coloca en pocas oportunidades por el costo que representa.

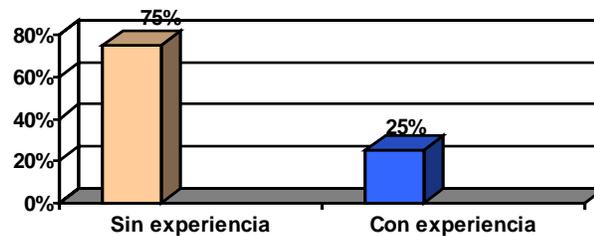
Gráfica 6
Como adquirió el personal operativo de la Empresa Mecánica y Servicios los conocimientos mecánicos



Fuente: Investigación propia

Al realizar la investigación para saber de que manera se había aprendido el oficio de mecánica, se determino que la mayoría había trabajado en un taller de mecánica es decir que antes de ingresar a la empresa ya tenían los conocimientos de mecánica general, un 15% es personal graduado de alguna institución técnica y el resto del personal ha ingresado a la empresa sin ningún conocimiento de mecánica.

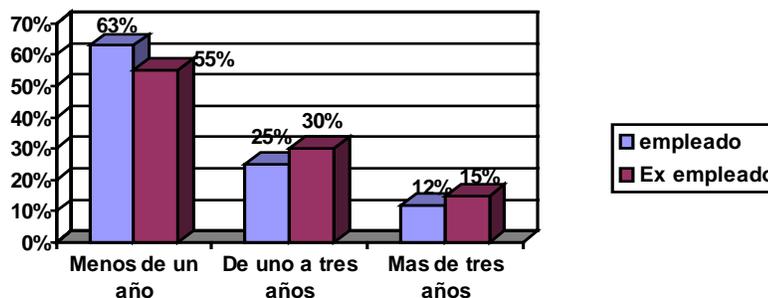
Gráfica 7
Experiencia en el mantenimiento y reparación de montacargas del personal operativo de la Empresa Mecánica y Servicios



Fuente: Investigación propia

La gráfica anterior muestra que únicamente el 25% del personal posee experiencia en el mantenimiento y reparación de montacargas y el resto son personas que han ingresado a la empresa a aprender el oficio, esta situación refleja la falta de experiencia del personal que ingresa a la empresa y el riesgo que esto conlleva ya que cuando se adquieren los conocimientos de este campo el personal se retira de la empresa y ofrece sus servicios de manera directa con los clientes de la empresa.

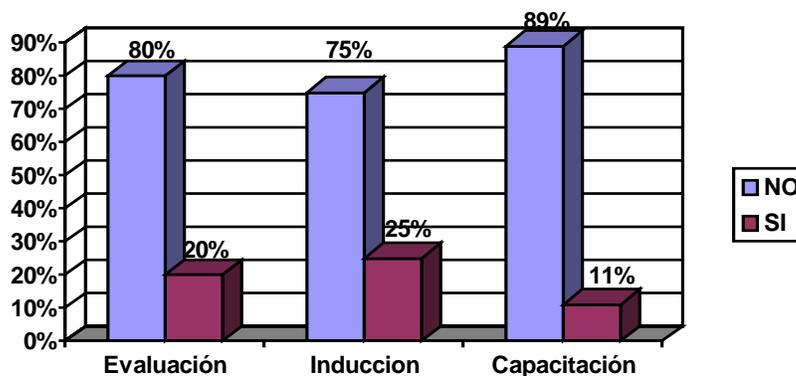
Gráfica 8
Tiempo que tiene el personal operativo de trabajar en la Empresa Mecánica y Servicios



Fuente: Investigación propia

Se puede observar en los dos aspectos que el índice de rotación se ha incrementado en los últimos tres años ya que el porcentaje actual es mayor de las personas que tienen menos de un año de trabajar para la empresa con relación al grupo de ex empleados que se entrevistó, además había personas más estables hace tres años, las cuales tenían mas de tres años de trabajar para la empresa que las que actualmente existen. Estos resultados evidencian la falta de experiencia en el grupo de empleados operativos que existe actualmente.

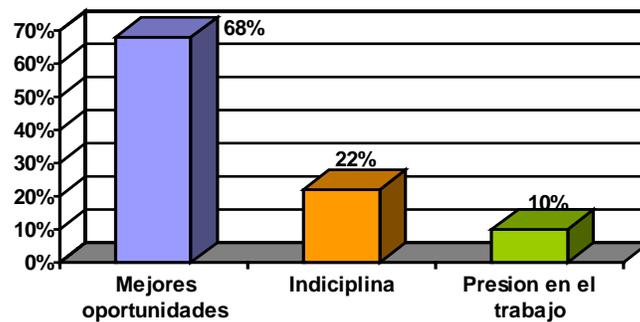
Gráfica 9
Inducción y capacitación otorgada al personal operativo de la Empresa Mecánica y Servicios



Fuente: Investigación propia

En la gráfica anterior se comprueba la falta de programas de integración debido a que es muy bajo el porcentaje de las personas a las que se les han hecho evaluaciones ó se les ha capacitado en cuanto al mantenimiento y reparación de montacargas

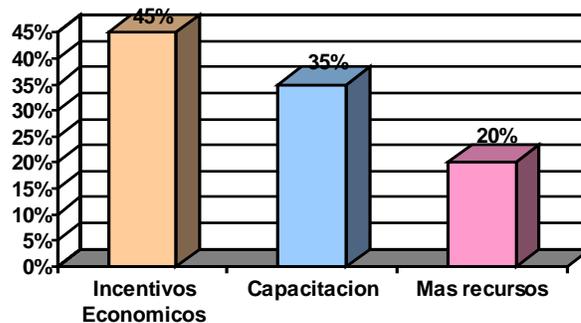
Gráfica 10
Causas de retiro del personal operativo en la Empresa Mecánica y Servicios



Fuente: Investigación propia

Al analizar las causas del índice de rotación, cabe mencionar que la mayoría de personas se retiran para buscar mejores oportunidades o no les gusta el tipo de trabajo que se realiza, es decir, son personas que no definen la profesión que desean ejercer o no se especializan en algo específico..

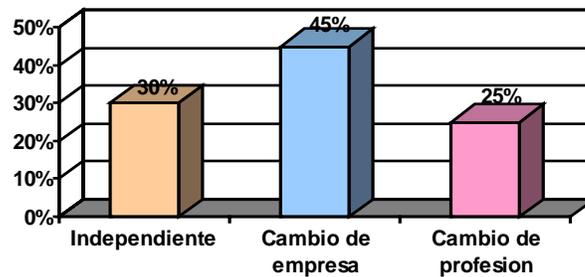
Gráfica 11
Aspectos que influyen en el desarrollo del personal operativo en la Empresa Mecánica y Servicios



Fuente: Investigación propia

Actualmente el factor económico es el motivador mas importante para retener al recurso humano, seguido por la capacitación, por lo que se enfocará a reforzar la parte de la capacitación para mantener al personal tecnificado y actualizado con las nuevas tecnologías de montacargas.

Gráfica 12
A que se dedican actualmente el personal operativo que ya no trabaja en la Empresa Mecánica y Servicios



Fuente: Investigación propia

La gráfica anterior muestra la necesidad de mantener y desarrollar al personal dentro de la empresa, ya que el porcentaje mayor de las personas que ya no laboran para la misma cambian de empresa y otros ofrecen sus servicios directamente con los clientes a precios menores disminuyendo la cartera de clientes de la empresa.

CAPÍTULO III

PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS MECÁNICOS DE MONTACARGAS PROPUESTA

Como se indicó en el capítulo anterior la Empresa Mecánica y Servicios S.A., no cuenta con un departamento de Recursos Humanos que permita una buena integración de personal, es por ello que se presenta la siguiente guía de cómo aplicar éste proceso de manera técnica y en la cual se presentan cada una de las etapas y la manera más adecuada de aplicarlas.

Tomando en consideración lo anterior y con base en los resultados del diagnóstico, en donde se determinó que no existe ningún procedimiento por escrito de cómo aplicar las etapas del proceso de integración de personal, se presenta la siguiente propuesta que permite llevar a cabo el proceso de manera efectiva y así reducir el índice de rotación existente para lograr una mayor efectividad en las operaciones y ofrecer un servicio de calidad.

La primera parte es realizar un análisis de puestos y para el presente informe se propone una descripción técnica de puestos para el Jefe de Taller, Supervisor de Taller y para los Mecánicos y Ayudantes que sirvan de punto de partida para la planeación del recursos humanos así como para las fases de la integración de personal que son; reclutamiento, selección contratación e inducción.

3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

Para aplicar el proceso de integración de personal, es necesario tener una descripción técnica de puestos del departamento de montacargas, para ello se realizó un análisis de puestos para determinar las descripciones y las especificaciones de cada uno.

3.1.1 Uso de la información en el análisis de puestos

Para recabar la información necesaria para la descripción de puestos se debe entrevistar a los empleados para que expliquen en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades, además se debe elaborar y pasar un cuestionario para que complemente la información recabada en la entrevista.

Los puestos pueden agruparse o seleccionarse por posiciones representativas ya que se cuenta con muchos puestos similares, y en donde se pueden agrupar de la siguiente manera; jefe de taller, supervisor de taller, mecánicos y ayudantes. Para recabar la información se realizaron entrevistas individuales y grupales.

3.1.2 Identificación del puesto

Con base a la información recabada en el análisis de puestos se crearon la descripción técnica para los puestos de; Jefe de Taller, Supervisor de Taller, Mecánicos y Ayudantes(Ver anexo 1), con el fin de lograr mayor claridad sobre las atribuciones del personal técnico y operativo del taller de montacargas, así como de sus relaciones laborales con el resto del personal en la empresa.

Todo el personal debe tener acceso inmediato a su descripción de puestos para que no existan inconvenientes al momento de realizar y reportar su trabajo.

Como parte de la inducción, es importante que esta descripción de puesto sea dada a conocer desde el primer día en que el personal se incorpore a la empresa para así evitar confusiones con respecto a sus atribuciones.

3.2 PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO

El proceso de integración de personal estará a cargo del Gerente de Servicios y se iniciará con la planificación o la determinación de las necesidades de personal.

Para la planificación del recurso humano se propone realizar las siguientes actividades:

- Evaluación periódica por medio de índices de rotación de personal ya sea por renuncia o despidos de los últimos tres años.
- Analizar la demanda de recepción de nuevos clientes que soliciten el servicio de montacargas
- Analizar periódicamente a cada uno de los empleados para determinar que no existe sobre carga de trabajo o que por el contrario no sé este aprovechando al máximo la eficiencia del mismo

Estas actividades permitirán planear y crear un archivo de solicitantes a las vacantes que surjan en el departamento de montacargas para evitar el problema de cubrir alguna plaza que muchas veces surgen inevitablemente en todo tipo de organización.

3.2.1 Evaluación de candidatos internos y externos

Cuando ya se ha determinado la necesidad de personal, se procede a evaluar la conveniencia de reclutar candidatos internos o externos.

Es importante analizar la vacante a cubrir tanto del lugar como de la experiencia necesaria para determinar si se puede cubrir con candidatos internos o externos, para ello se debe contar con la colaboración del jefe de taller o del

supervisor y evaluar al recurso humano existen y asegurarse de dar avisos de los puestos vacantes y garantizar que todos los empleados elegibles serán informados de estos puestos vacantes y que serán tomados en cuenta.

El Gerente de Servicios junto con el Jefe de Taller y el Supervisor deben tomar en cuenta la conveniencia de reclutar personal interno o externo, para lo cual deben analizar las ventajas y desventajas que presentan las dos formas de reclutamiento.

3.3 RECLUTAMIENTO

Es la primera fase del proceso de integración de personal, e inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo y las personas encargadas de esta etapa serán el Jefe de Taller y/o el supervisor dependiendo del área en que se necesite cubrir la plaza. Para que el reclutamiento sea efectivo se deben cumplir los siguientes pasos; tomando en cuenta que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación

OBJETIVO

Reclutar candidatos que llenen los requisitos establecidos en la descripción técnica de puestos.

PROCESO

- 1) Debe existir la confirmación de la decisión de cubrir una plaza por parte del gerente de servicios, jefe de taller o supervisor de taller.
- 2) Llenar el formulario de requisición de personal (Ver anexos 2, Boleta de requisición de personal).
- 3) Se procede a reclutar a través de las técnicas de reclutamiento establecidas.
- 4) Desarrollar una lista de aspirantes de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones, utilizando información de una o más de las fuentes de reclutamiento descritas a continuación y evaluando cada uno de los aspectos correspondientes.

FUENTES INTERNAS

- Evaluar a los candidatos internos en relación a cantidad de trabajo y eficiencia.
- Evaluar los resultados de los programas de entrenamiento y de capacitación en los que participó el candidato interno si los hubiera.
- Analizar de la descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose.
- Evaluar el currículo actual para verificar la trayectoria educativa y de desarrollo profesional del aspirante.

FUENTES EXTERNAS

- Crear un archivo de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos
 - Solicitar a los establecimientos técnicos que imparten la carrera de Mecánica Automotriz, información sobre los alumnos más sobresalientes que estén próximos a graduarse.
 - Considerar expedientes de personas recomendadas y candidatos en las cuales se les puede comprobar que poseen algún tipo de experiencia en el ramo.
 - Colocar carteles de avisos en la puerta de la empresa
 - Contactar con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- 5) Presentación de candidatos reclutados al gerente de servicios de la empresa quien será el encargado de tomar las decisiones para proseguir con el proceso.
- 6) Los candidatos reclutados deben llenar la solicitud correspondiente para que sea entregada al Gerente de Servicios para su análisis (Ver anexo 4, Solicitud de empleo) y se pueda pasar el proceso de selección.

- 7) Mantener abierta la recepción de expedientes y el proceso de reclutamiento de manera continua, es decir recibir papelería de candidatos en cualquier época, aunque no haya plazas disponibles.

3.3.1 Políticas de reclutamiento.

- Al momento de que exista alguna plaza se debe dar prioridad al personal interno.
- La empresa deberá mantenerse en comunicación constante con los aspirantes para que no se pierda el interés de éstos en aplicar para alguna plaza.
- Cuando exista alguna plaza vacante es necesario que todo el personal interno se entera de la disponibilidad y pueda optar a la misma.

3.4 SELECCIÓN:

Consiste en decidir entre los candidatos reclutados al personal operativo más apto a las necesidades de la empresa. Para que esta etapa sea efectiva es necesario comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidato, principalmente a la experiencia que tenga en el área de mecánica.

La responsabilidad de aceptar o rechazar a los candidatos es del jefe o supervisor de taller dependiendo del área en donde se este solicitando.

OBJETIVOS

- Cubrir la o las plazas vacantes en el departamento de montacargas con los candidatos que cumplan con los requisitos exigidos en la requisición de personal.
- Seleccionar por medio de la evaluación del currículum, la aplicación de entrevistas y exámenes, a las candidatos idóneos para el puesto que se este solicitando.

PROCESO

1) Recepción de expedientes, estará a cargo de la Secretaria de Gerencia de Servicios y la papelería que deben incluir los expedientes será:

- Currículo
- Mínimo algún título ó diploma de algún curso de mecánica.
- Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.
- Fotocopia de título.
- Fotocopia de Cédula de vecindad.
- Dos fotografías tamaño cédula.
- Tres cartas de recomendación.
- Tres cartas de referencias personales no familiares.
- Constancia de trabajos anteriores.

2) Revisión de expedientes,

La secretaria de gerencia revisará el expediente de los aspirantes para corroborar datos y que toda la papelería este en orden.

3) Entrega de solicitud de empleo

Se procede a entregar la solicitud de empleo (Ver anexo 4, Solicitud de empleo) para que se adjunte al resto de papelería y así quede conformado el expediente completo siempre y cuando la papelería este completa.

4) Realización de pruebas de conocimiento

- Pruebas Psicotécnicas.
- Pruebas de personalidad.
- Conocimientos sobre equipo y herramienta.
- Habilidades manuales.

Estas pruebas serán realizadas y analizadas por profesionales capacitados y experimentados en este tipo de evaluaciones y los resultados deberán ser archivados únicamente por el gerente de servicios para evitar fuga de información.

Para efecto del presente informe no se presentan los modelos de estas pruebas ya que por tratarse de evaluaciones confidenciales no es conveniente, mostrar los formatos.

5) Citar a los aspirantes para entrevistas de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas de conocimiento.

Se deben realizar las entrevistas correspondientes, la primera será realizada por la persona que será el jefe inmediato para lo cual se puede apoyar con la guía de entrevistas(Ver anexo 3), con el propósito de recopilar mas información relacionada con el candidato, los conocimientos, habilidades y destrezas que posee, además de informar de los beneficios y responsabilidades del puesto.

La segunda entrevista será realizada por la persona que tomará la decisión final de contratar, con el propósito de confirmar y dar a conocer al aspirante aspectos como; horarios, jornada de trabajo, salario, beneficios, derechos y obligaciones, políticas y normas de conducta. Las entrevistas pueden realizarse simultáneamente.

Es importante mencionar que las preguntas que se realizan quedan a discreción del entrevistador, ya que él debe decidir cuales le ayudarán a obtener mas información del solicitante del puesto.

6) Evaluación médica

Después de haber realizado todas las pruebas y entrevistas, se le realizará una prueba médica al aspirante ya que por la labor que debe desempeñar es necesario tener buena condición física, que permita evitar ausencias en el puesto y la prevención de accidentes. Esta prueba será pagada por la empresa, previo contrato con alguna clínica particular.

7) Decisión de contratar

Esta es la última fase del proceso de selección y debe estar basada en los resultados de las evaluaciones y entrevistas. La decisión de contratar estará a cargo del gerente de servicio con el aval del supervisor de taller o jefe de taller.

3.4.1 Guía para la selección:

- Citar a los solicitantes que obtuvieron puntajes más altos en las pruebas de conocimiento y a cada uno se le hará preguntas específicas ya que de esta entrevista será determinante para tomar la decisión de contratar. Esta entrevista será realizada por el gerente de servicios.
- En las entrevistas debe crearse un ambiente de confianza donde el solicitante se sienta cómodo, para lo cual la empresa deberá contar con una sala de espera adecuada, limpia, agradable y privada con sillas para que los solicitantes no estén de pie y se puedan crear una buena imagen de la empresa. La entrevista debe realizarse en un lugar en donde este únicamente el aspirante y el entrevistador para que no haya interrupciones y el entrevistado se sienta seguro y sin ninguna presión. El entrevistador debe poseer buena disposición de ánimo y confianza. Se debe fijar un tiempo específico para cada entrevista para poder programarla y se evite la espera.
- El entrevistador debe elaborar una guía con preguntas específicas para obtener información respecto a interés, actitudes y antecedentes del solicitante.

- Debe intercambiar información tanto por parte del entrevistador como del aspirante. El entrevistador debe anotar cada una de las respuestas para poder analizarlas posteriormente con más detalle.
- Finalizar la entrevista cuando el entrevistador considere que ya ha completado sus preguntas y llene las expectativas sobre lo que necesitaba saber del solicitante.

3.5 INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN

INDUCCIÓN GENERAL

Para esta etapa se propone una guía de inducción (Ver anexo 6, Guía de inducción) y el propósito es que los empleados nuevos conozcan aspectos básicos de la empresa y se integren en forma funcional y social a la organización con el objeto de que comprendan la función, propósito y objetivos de la organización y que puedan realizar aportes.

Esta etapa de integración la puede realizar el jefe inmediato o persona designada para tal actividad, y consiste en presentarle al nuevo empleado las personas que serán sus compañeros de trabajo, ejecutivos de la empresa, instalaciones de la empresa, servicios sanitarios, cafetería y guardiana, oficinas administrativas, la filosofía de la empresa, reglas, estructura general, funciones, atribuciones, prestaciones y remuneraciones.

INDUCCIÓN ESPECIFICA

La inducción específica se realizará por medio de la asignación del personal de nuevo ingreso con el mecánico de mayor experiencia durante quince días para que conozca las operaciones de la empresa, adquiera confianza y conozca los montacargas.

Luego de estos quince días, el personal de nuevo ingreso deberá trabajar otros quince días en cada una de las áreas del departamento de montacargas tanto en el taller central como en el área de Cervecería.

3.6 DESARROLLO DE PERSONAL

Para poder crear programas de desarrollo lo primero que debe plantearse la empresa es; ¿cuales son los factores que influyen en el desempeño y en la satisfacción de los empleados en el trabajo y qué métodos y procedimientos se deben utilizar para maximizar el desempeño y lograr la satisfacción de los empleados?. Para dar respuesta a estas interrogantes, se debe hacer énfasis en los aspectos que comprenden el desarrollo que son la educación y el entrenamiento.

La implementación de las estrategias de desarrollo tiene como finalidad mejorar el clima laboral que actualmente existe, asimismo logra que el personal operativo se sienta motivado por ser tomado en cuenta en diversos cursos de capacitación y motivación, esto es algo muy importante para cualquier persona en toda empresa ya que el recurso humano llega a sentirse como alguien valioso dentro de la empresa y a la vez se logra el máximo desempeño de éstos.

3.6.1 Determinación de las necesidades de capacitación

La determinación de las necesidades de capacitación se realizará cada seis meses y estará a cargo del Gerente de Servicios.

Ésta debe hacerse analizando al recurso humano y a las operaciones del departamento de montacargas, apoyándose en los resultados de la evaluación del desempeño. (Ver anexo 5 Boleta de Evaluación del desempeño)

3.6.2 Programa de capacitación y desarrollo

Se propone el siguiente programa de entrenamiento y capacitación de personal para el departamento de montacargas que le permitirá a la empresa mantener y desarrollar al personal operativo dentro de la misma que conlleve contar con personal técnicamente capacitado.

Los cursos que se proponen impartir fueron seleccionados de acuerdo a las necesidades de la empresa y al diagnóstico de la situación presentado en el capítulo II así como a los resultados de la investigación de campo.

OBJETIVO GENERAL

- Impartir cursos de capacitación que ayuden a los empleados a ampliar sus conocimientos para lograr un máximo desempeño en la ejecución de sus labores.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Ampliar los conocimientos del personal enfocado a la educación profesional fomentando la cultura y las relaciones humanas.
- Capacitar técnicamente al personal por medio de cursos de los componentes básicos de los montacargas.

CONTENIDO DE LOS CURSOS A IMPARTIR

Se pretende abarcar dos aspectos; la educación y el entrenamiento o capacitación en la cual se estarán impartiendo dependiendo de las necesidades que se vayan presentando en la empresa.

En cuanto a la educación se impartirán los siguientes cursos y pláticas con el propósito de mejorar en el recurso humano aspectos relacionados con el comportamiento y desarrollo humano, y la programación se puede observar en el cuadro 3. Para impartir estos curso se contactarán a personas especializadas en este campo.

Los cursos que se proponen impartir son:

- Relaciones humanas y comunicación eficaz
- Servicio al cliente.
- Actitud en época de cambio.
- Lealtad en el trabajo.
- Seguridad e higiene industrial.
- Prevención de accidentes.

En cuanto al entrenamiento y capacitación los cursos que se programarán son:

- Generalidades de los montacargas con duración de 4 horas.
- Principios básicos del sistema hidráulico, duración 5 horas
- Lubricantes, duración 1 hora.
- Cojinetes, duración 1 hora.
- Sistema de frenos, duración 2 horas.
- Sistema eléctrico, duración 2 horas.

La programación de los cursos que se refieren a la educación profesional se impartirá de acuerdo a la Calendarización que se presenta a continuación:

Cuadro 4

TEMA	Calendario	Duración	Horario	Material Didáctico	LUGAR	PRESUPUESTO
Relaciones humanas	Ene-06	Dos Horas	De7:00 a.m. a 9:00 a.m.	Retro-proyector Fotocopias	Salón de capacitación de la empresa	Refacción Q. 200.00 Expositor Q. 400.00 Fotocopias Q. 50.00
Servicio al cliente	Feb-06	Dos Horas	De7:00 a.m. a 9:00 a.m.	Retro-proyector Fotocopias	Salón de capacitación de la empresa	Refacción Q. 200.00 Expositor Q. 400.00 Fotocopias Q. 50.00
Actitud en época de cambio	Mar-06	Dos Horas	De7:00 a.m. a 9:00 a.m.	Retro-proyector Fotocopias	Salón de capacitación de la empresa	Refacción Q. 200.00 Expositor Q. 400.00 Fotocopias Q. 50.00
Lealtad en el trabajo	Abr-06	Dos Horas	De7:00 a.m. a 9:00 a.m.	Retro-proyector Fotocopias	Salón de capacitación de la empresa	Refacción Q. 200.00 Expositor Q. 400.00 Fotocopias Q. 50.00
Seguridad e higiene industrial	May-06	Dos Horas	De7:00 a.m. a 9:00 a.m.	Retro-proyector Fotocopias	Salón de capacitación de la empresa	Refacción Q. 200.00 Expositor Q. 400.00 Fotocopias Q. 50.00
Prevención de accidentes	Jun-06	Dos Horas	De7:00 a.m. a 9:00 a.m.	Retro-proyector Fotocopias	Salón de capacitación de la empresa	Refacción Q. 200.00 Expositor Q. 400.00 Fotocopias Q. 50.00

3.6.3 Capacitación

Los cursos de capacitación se impartirán dependiendo de las necesidades de capacitación encontradas en las evaluaciones del desempeño y se planificarán de acuerdo al horario más oportuno y la ocasión más propicia para no entorpecer las operaciones del taller. Los cursos de capacitación serán enfocados esencialmente al aspecto técnico tomando en cuenta las áreas que se considera puedan presentar mayor problemas en el personal.

3.6.3.1 Instrumentos y técnicas para la capacitación

Se propone utilizar los instrumentos descritos a continuación para el desarrollo de la capacitación del personal operativo:

Cursos; en estos cursos se desarrollarán temas sobre los componentes y aspectos técnicos de los montacargas, para los cuales se solicitara a los especialistas en la materia como a los proveedores para que impartan dichos cursos, como en el caso de los distribuidores de lubricantes y cojinetes así como a los que ofrecen servicios de fricciones para el sistema de frenos.

Seminarios; con este instrumento se pretende aplicar la técnica de estudios de casos que permita intercambiar experiencias sobre algún problema en especial para lo cual se deberán realizar reuniones periódicas cada 15 días con el jefe de taller, el supervisor y los técnicos para escuchar quejas, opiniones y sugerencias sobre algún aspecto que pueda estar presentando algún problema.

Talleres de práctica; se propone crear un área de práctica en la cual se puedan desarrollar destrezas y habilidades en la que haya componentes de los montacargas como distribuidores, carburadores, motores, transmisiones, cilindros y bombas hidráulicas, las que se pueda consultar por cualquier duda sobre las piezas que los integran.

3.6.4 Guía de entrenamiento y desarrollo

- Solicitar asesoría sobre capacitación y desarrollo al INTECAP para que imparta charlas y cursos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Crear una área para biblioteca con los distintos manuales de los montacargas y equipos y con el material bibliográfico de los diferentes cursos recibidos para que puedan ser consultados por el personal cuando sea necesario.
- Realizar entrevistas con los empleados después del ingreso cada seis meses para conocer la experiencia y el avance de los conocimientos adquiridos en relación a los montacargas para determinar las necesidades de entrenamiento.
- Elaborar diplomas tanto de los cursos recibidos como de los seminarios para que el personal tenga constancia de la participación de los mismos, y que le pueda servir para hacer carrera y currículum.
- Organizar excursiones y actividades deportivas para que el personal se interrelacione y se pueda crear un mejor ambiente de trabajo fomentando la cooperación entre los empleados.
- Implementar un programa para premiar al empleado más destacado del mes otorgándole un diploma de reconocimiento.
- Impartir los cursos de capacitación expuestos con anterioridad.
- Realizar una celebración conjunta con las personas que cumplieron años durante el mes.
- Otorgar un día de descanso con goce de sueldo a los que cumplen años, el cual puedan tomar el día que ellos elijan.
- Otorgarle uniforme al personal que incluya playera, pantalón y zapatos gratuitamente, ya que esto permite mantener la imagen tanto del empleado como de la empresa.
- Ejercer supervisión constante en los trabajadores y crear un clima de confianza entre supervisor y mecánico con el fin de garantizar las reparaciones.

CONCLUSIONES

1. El alto índice de rotación de personal se debe a que las personas que se dedican a la reparación y al mantenimiento de montacargas es menor con relación a la demanda de este servicio y por ello se contrata personal que no tienen la preparación adecuada, además las empresas no cuentan con programas para capacitar y desarrollar al personal dentro de la empresa.
2. La falta de programas de motivación y desarrollo para el personal no permite a las empresas crear una cultura de desarrollo y un ambiente adecuado de trabajo que logre mantener a los empleados dentro de las organizaciones, ya que después de contratado no se realiza ninguna evaluación ni seguimiento del estado del recurso humano y los problemas que éstos pueden tener.
3. El proceso de integración de personal como instrumento administrativo es necesario para que se apliquen las etapas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de manera correcta y permita tomar la mejor decisión al momento de seleccionar y contratar al personal técnico y operativo.
4. La supervisión ejercida sobre el personal técnico influye de manera positiva en la realización de las actividades que estos realizan ya que elimina el riesgo de los reclamos, y se mantiene comunicación constante entre el supervisor y los técnicos

5. El beneficio que obtienen las empresas al reducir el índice de rotación de personal es que el recurso humano se desarrolla dentro de la empresa y se posee mano de obra calificada, lo que permitirá ofrecer un servicio de calidad.

6. Uno de los factores que más influye en el índice de rotación de personal en cualquier tipo de organización es la política salarial y los beneficios económicos que se otorguen al personal.

RECOMENDACIONES

1. La empresa Mecánica y Servicios S.A., deberá implementar un programa de capacitación y desarrollo de personal que permita contar con recurso humano tecnificado y capacitado en la especialidad del mantenimiento y reparación de montacargas, así como reforzar por medio de cursos el aspecto humano de las personas para crear una cultura y un ambiente agradable de trabajo y así y poder cubrir la demanda de mano de obra de este mercado.
2. La Jefatura del taller deberá evaluar periódicamente al personal para conocer su adaptación dentro de la empresa, así como el desarrollo que están teniendo dentro de la misma tanto de forma individual como grupal, para anticiparse a cualquier situación que ponga en riesgo el ambiente de trabajo.
3. El departamento de montacargas, deberá aplicar el proceso de integración de personal que se presenta en este documento tomando como referencia la descripción técnica de cada puesto de trabajo para poder contar con el recurso humano más adecuado a las necesidades de la empresa y formar una base de datos objetiva para las necesidades futuras de requisición y selección de personal.
4. El jefe y el supervisor del taller de montacargas deberán ejercer una supervisión adecuada que permita al técnico tener confianza en lo que

realiza y mejorar la comunicación entre ambos, para trabajar sobre un mismo objetivo, cubrir la demanda del servicio de mecánica de montacargas y disminuir los reclamos en el servicio que se presta.

5. La empresa Mecánica y Servicios S.A., deberá invertir la mayor cantidad de recursos en el personal ya que éstos son la base principal para que las organizaciones cumplan sus objetivos y metas, lo que ayudara a reducir la rotación de personal y a poseer mano de obra calificada.
6. El gerente de servicios, deberá realizar un estudio sobre la política salarial existente a efecto de complementar la motivación que se realiza mediante la capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición. Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1998. 540 p.
2. DESSLER, Gary, Administración de Personal, 8ª Edición. México, Editorial Prentice Hall, 2001. 785p.
3. Diccionario Enciclopédico, Éxito, Tomo 3, Grupo Editorial Océano España, 1979. 384p.
4. GIL VENTURA, Nancy Beatriz, La administración del recurso humano a través de la intranet, Tesis de Licda. en Administración de Empresas. USAC., Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala 2001. 80p.
5. GÓMEZ CEJA, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, 8ª Edición. México, Editorial Mc. Graw Hall, 1998. 432p.
6. JAMES, Stoner; CHARLES Wankel, Administración, 3ª Edición. México, Editorial Prentice Hall, 1989. 826p.

7. KOONTZ, Harold; O'DONELL, Cyril; WEHRICH, Heinz, Elementos de Administración, 3ª. Edición. México, Editorial Mc. Graw-Hill, 1982. 614p.
8. KOONTZ, Harold.; WEHRICH, Heinz. Administración, una Perspectiva Global, 11ª Edición. México. Editorial Mc Graw Hill, 1999. 796 p.
9. KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia, 4ª. Edición. México. Editorial Prentice Hall, 1998. 758 p.
10. MONAY R., Wayne; NOE M. Robert, Administración de Recursos Humanos, 6ª Edición. México, Editorial Prentice Hall, 1997. 663p.
11. SCHOEDER G, Roger, Administración de Operaciones, 1ª Edición, Editorial Mc. Graw Hall, 1992. 855 p.
12. WELLINGTON, Patricia, Cómo brindar un servicio integral al cliente, Editorial Mc Graw Hall, 1997. 233 p.

ANEXOS



- g. Llamar a los clientes para informarles sobre cualquier problema y/o contratiempo con su equipo de montacargas, así como también cuando éste se encuentre listo o bien se necesita alguna autorización para realizar reparaciones adicionales.
- h. Contactar a los clientes con el fin de monitorear el record de servicios y de reparaciones del equipo de éstos
- i. Trasladar copia de la orden de trabajo terminada al departamento de contabilidad a la sección de caja para emitir su cobro.
- j. Coordinar la logística del traslado de equipos de montacargas del cliente hacia el taller o viceversa con el piloto del taller de montacargas.
- k. Llevar un control de archivo de órdenes de trabajo en proceso y terminadas.
- l. Mantener un ambiente de confianza entre sus trabajadores para crear una buena relación de trabajo.
- m. Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

RELACIONES DE TRABAJO:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener una relación estrecha con el Gerente de Servicios, también mantiene relación directa con el Supervisor de Taller del Área de Cervecería, con el personal a su cargo y el resto de compañeros de trabajo en las diferentes áreas de la empresa, además de mantener relación constante con los clientes.

AUTORIDAD:

Debe delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos de mecánico, electro-mecánico, soldador, tornero y piloto. Asigna las tareas según la naturaleza del desarrollo y volumen de trabajo.

RESPONSABILIDADES:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal de taller a su cargo. Además debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, útiles de oficina y principalmente de la imagen de la empresa.



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a. Educativas

- Poseer título de Bachiller Industrial y Perito en Mecánica Automotriz, egresado de cualquier Instituto Técnico.
- Mínimo sexto semestre de la carrera de Ingeniería Mecánica.

b. Experiencia:

- Dos años como jefe de taller automotriz.
- Conocimientos sobre atención al cliente y relaciones humanas.

c. Habilidades:

- Toma de decisiones.
- Trabajar bajo presión.
- Expresión verbal y escrita, que lo hagan mantener el estatus de buen comunicador.
- Manejo de relaciones humanas y conducción de grupos.
- Mantener buenas relaciones de trabajo.
- Analizar, investigar y resolver problemas técnicos.
- Interpretar manuales de reparación y repuestos.
-

d. Destrezas

- En el área mecánica.
- Manejo de programas básicos de computación (Word, Excel, Power Point, Correo Electrónico, etc.)
- Conocimiento de inglés técnico.



SUPERVISOR DE TALLER (ÁREA DE CERVECERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Titulo del Puesto	Supervisor de Taller
Ubicación Administrativa	Instalaciones de la Cervecería, C.A.
Inmediato Superior	Gerente de Servicios
Subalternos	Mecánicos de planta y mecánicos de campo, Ayudantes,

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Descripción Genérica del puesto:

Es un puesto de carácter técnico administrativo que tiene a su cargo la flota de montacargas del departamento de Cervecería, C.A. Este tiene a su cargo mecánicos a los cuales tendrá que coordinar para darle servicio de mantenimiento a dicha flota. La persona asignada a este puesto es responsable de la elaboración de las órdenes de trabajo, asignación y control de los mecánicos y demás personal del taller. Recibe instrucciones de trabajo de forma verbal y/o escrita por parte del gerente de servicios y las desarrolla de acuerdo a las normas y políticas de la empresa. Su trabajo es revisado trimestralmente para tomar las medidas correctivas. Debe elaborar informes de las reparaciones realizadas por determinados períodos así como el número de servicios preventivos realizados durante cada mes.

Descripción específica del puesto:

- a. Controlar y llevar registro de los servicios preventivos de la flota de montacargas.
- b. Coordinar a los mecánicos de planta en los servicios de los montacargas de la bodega central.
- c. Coordinar a los mecánicos de campo para la solución de fallas y los servicios preventivos en los montacargas que se encuentran en el interior del país.
- d. Asignar de forma adecuada y bien distribuida el trabajo de los mecánicos y demás personal mediante el traslado de las órdenes de reparación de acuerdo al tipo de problema (mecánico, eléctrico o de soldadura) es decir que debe conocer perfectamente a cada uno de los técnicos de acuerdo a la experiencia, para que pueda garantizar la calidad de los trabajos realizados y evitar reclamos.
- e. Supervisar las actividades del personal a su cargo a efecto de que los trabajos sean garantizados.
- f. Recibir los reportes de trabajo por parte del personal a su cargo para revisar los trabajos efectuados y los repuestos utilizados para entregárselos al cliente.



- g. Informar al cliente sobre cualquier problema y/o contratiempo con en las reparación y los servicios de los montacargas, así como también cuando éste se encuentre listo o bien si necesita alguna autorización para realizar reparaciones adicionales.
- h. Manejar caja chica
- i. Elaborar los vales de combustible para los vehículos de los mecánicos de campo.
- j. Coordinar la logística del traslado de equipos de montacargas del cliente hacia el taller o viceversa.
- k. Llevar un control de archivo de órdenes de trabajo en proceso y terminadas, vales de combustible y servicios realizados.
- l. Entregar boletas de deposito de pago de salarios a los empleados que están a su cargo.
- m. Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

RELACIONES DE TRABAJO:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener una relación estrecha con el Gerente de Servicios, también mantiene relación directa con el Jefe de Taller Central, del Área de Cervecería, con el personal a su cargo y el resto de compañeros de trabajo en las diferentes áreas de la empresa, y principalmente con las personas encargadas de la flota por parte de Cervecería, C.A.

AUTORIDAD:

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos de mecánico, electro-mecánico, y ayudantes. Asigna las tareas según la naturaleza del desarrollo y volumen de trabajo.

RESPONSABILIDADES:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal de taller a su cargo. Además debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, útiles de oficina y principalmente de la imagen de la empresa.



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a. Educativas

- Poseer título de Bachiller Industrial y Perito en Mecánica Automotriz, egresado de cualquier Instituto Técnico
- Mínimo sexto semestre de la carrera de Ingeniería Mecánica.

b. Experiencia:

- Dos años como jefe de taller automotor.
- Conocimientos sobre atención al cliente y relaciones humanas.

c. Habilidades:

- Toma de decisiones.
- Trabajar bajo presión.
- Expresión verbal y escrita, que lo hagan mantener el estatus de buen comunicador.
- Manejo de relaciones humanas y conducción de grupos.
- Mantener buenas relaciones de trabajo.
- Analizar, investigar y resolver problemas técnicos
- Interpretar manuales de reparación y de partes.

d. Destrezas

- Manejo de programas básicos de computación (Word, Excel, Power Point, Correo Electrónico, etc.)
- Conocimiento de inglés técnico



MECÁNICOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: Mecánico
Ubicación Administrativa: Instalaciones del Taller montacargas
Inmediato Superior: Jefe y/o Supervisor de Taller

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Descripción Genérica del Puesto:

Es un puesto de carácter técnico-operativo que tiene a su cargo actividades de mantenimiento y reparación a equipos de montacargas de acuerdo a su capacidad como mecánico automotriz.

La persona asignada a este puesto es responsable de la recepción, mantenimiento y entrega de los montacargas asignados a su cargo. Recibe instrucciones de trabajo verbal y/o escrita y las desarrolla de acuerdo a las normas y políticas del departamento. Su trabajo es revisado trimestralmente para tomar las medidas correctivas, además de la supervisión diaria por parte del jefe de taller y/o el supervisor.

Descripción Especifica de Puesto:

- a. Recibe las órdenes de trabajo por parte del jefe y/o supervisor del taller.
- b. Analiza los problemas descritos en las ordenes de trabajo sobre el equipo de montacargas.
- c. Da mantenimiento al equipo asignado en las órdenes de trabajo.
- d. Notifica al jefe de taller de cualquier cambio de repuestos que necesite el equipo en mantenimiento para su respectiva autorización.
- e. Solicita repuestos a bodega.
- f. Anota en las órdenes de trabajo los repuestos utilizado y sus precios de acuerdo a la bodega.
- g. Entrega órdenes de trabajo terminadas al jefe de taller para su posterior revisión.
- h. Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

RELACIONES DE TRABAJO:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener una relación estrecha con el jefe de taller ó el supervisor, además con el resto de compañeros de trabajo de su misma área, en las otras de la empresa o en los otros talleres con los que cuenta la empresa, además mantiene relación constante con personas externas a la empresa, clientes, operadores y proveedores.



AUTORIDAD

Tiene autoridad sobre los ayudantes, a quienes puede asignarles trabajo, además puede tomar decisiones cuando realice alguna reparación fuera de la empresa como el cambio de algún repuesto o la realización de otra reparación solicitada por el cliente, siempre y cuando no sea posible localizar al jefe inmediato.

RESPONSABILIDAD:

Es responsable de las labores propias. Además deberá velar por el buen uso y cuidado del equipo y maquinaria a su cargo así como herramientas y además cuidar la imagen de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a. Educativas

- Título de Bachiller Industrial y Perito en Mecánica Automotriz
- Egresado de INTECAP o cualquier Instituto Técnico

b. Experiencia:

- Dos años como mecánico de montacargas
- Tres años de conocimientos de mecánica en general

c. Habilidades:

- Para trabajar bajo presión.
- Para atender a clientes.
- Para mantener buenas relaciones de trabajo.
- Para analizar, investigar y resolver problemas técnicos.
- Para interpretar manuales técnicos.
- Para recibir y cumplir ordenes.

d. Destrezas

- Manejo equipo y herramienta
- Manejo de vehículo.

e. Otros requisitos

- Licencia de conducir mínimo tipo B



AYUDANTES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: Ayudantes de Mecánica
Ubicación Administrativa: Instalaciones del Taller montacargas
Inmediato Superior: Mecánicos

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Descripción Genérica del Puesto:

Es un puesto de carácter técnico-operativo que tiene a su cargo actividades de apoyo a los mecánicos para el mantenimiento y reparación de montacargas de acuerdo a su capacidad y conocimiento del área.

La persona asignada a este puesto es responsable colaborar con el mecánico correspondiente para la realización de las diferentes reparaciones asignadas al mecánico. Recibe instrucciones de trabajo verbal y/o escrita y las desarrolla de acuerdo a las normas y políticas del departamento. Su trabajo es revisado constantemente para tomar las medidas correctivas, además de la supervisión diaria por parte del mecánico así como del jefe de taller y/o el supervisor.

Descripción Específica de Puesto:

- a) Recibe las instrucciones de trabajo por parte del mecánico.
- b) Analiza los problemas descritos en las ordenes de trabajo sobre el equipo de montacargas.
- c) Da mantenimiento al equipo asignado en las órdenes de trabajo siempre y cuando contando con la supervisión directa del mecánico.
- d) Notifica al mecánico cualquier cambio de repuestos que necesite el equipo en mantenimiento para su respectiva autorización.
- e) Solicita repuestos a bodega..
- f) Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior y por el jefe de taller o el supervisor.

RELACIONES DE TRABAJO:

Por la naturaleza de sus funciones, debe mantener una relación estrecha con el todo el personal del departamento de montacargas,



AUTORIDAD

Por la naturaleza del puesto, no ejerce ningún tipo de autoridad.

RESPONSABILIDAD:

Es responsable de las labores propias. Además deberá velar por el buen uso y cuidado del equipo y maquinaria a su cargo así como herramientas y además cuidar la imagen de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a. Educativas

- Título de Bachiller Industrial y Perito en Mecánica Automotriz
- Egresado de INTECAP o cualquier Instituto Técnico

f. Experiencia:

- No indispensable

g. Habilidades:

- Para trabajar bajo presión.
- Para mantener buenas relaciones de trabajo.
- Para analizar, investigar y resolver problemas técnicos.
- Para recibir y cumplir ordenes.

h. Destrezas

- Manejo equipo y herramienta
- Manejo de vehículo.

i. Otros requisitos

- Licencia de conducir mínimo tipo B

ANEXO 2

	REQUISICIÓN DE PERSONAL EMPRESA: MECANICA Y SERVICIOS, S.A. DEPARTAMENTO DE MONTACARGAS	FORMATO 4
<p>I. Datos de la plaza disponible</p> <p>Administrativo _____ Departamento _____ Técnico _____ Salario Q. _____</p> <p>II. Motivo de requerimiento</p> <p>1. El reemplazo es por:</p> <p>Renuncia <input type="checkbox"/> Despido <input type="checkbox"/> Traslado <input type="checkbox"/> Ascenso <input type="checkbox"/></p> <p>Jubilación <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especifique _____</p> <p>2. La persona a contratar sustituye a:</p> <p>_____</p> <p>3. La plaza de deberá ser cubierta para la fecha:</p> <p>_____</p> <p>4. Días laborales</p> <p>a) De _____ a _____ hrs. b) de _____ a _____ hrs.</p> <p>III. Requisitos generales para ocupar la plaza</p> <p>Edad _____ Años Sexo _____ Estado Civil _____</p> <p>Título académico _____ Experiencia _____ años.</p> <p>En _____</p> <p>Conocimientos adicionales en _____</p> <p>Atribuciones principales de la plaza _____</p> <p>Observaciones _____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;"><i>Nota. Adjuntar descripción técnica del puesto</i></p>		

ANEXO 3

	<p style="text-align: center;">GUIA DE ENTREVISTA EMPRESA: MECANICA Y SERVICIOS, S.A. DEPARTAMENTO DE MONTACARGAS</p>	<p style="text-align: right;">FORMATO 5</p>
---	--	--

SELECCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS

1. ¿Trae su currículum? _____
2. ¿Qué sueldo espera recibir? _____
3. ¿Cuál fue su sueldo en el último trabajo? _____
4. ¿Por qué quiere cambiar de trabajo o por qué dejó su último trabajo? _____
5. ¿Cuál identifica como su logro más importante en su último trabajo? _____
6. ¿Cuántas horas trabaja normalmente a la semana? _____
7. ¿Qué le gustó / disgustó de su último trabajo? _____
8. ¿Cómo fueron sus relaciones con sus superiores y subordinados? _____
9. ¿Puede ser exigente con sus subordinados? _____
10. ¿Cómo evaluaría a la empresa en donde estuvo? _____
11. ¿Cuáles fueron sus ventajas y desventajas competitivas? _____
12. ¿Qué lo califica mejor para la posición disponible? _____
13. ¿Qué tiempo le llevará empezar a hacer contribuciones importantes? _____
14. ¿Qué piensa o sabe acerca de nuestra compañía, su tamaño, planta y posición competitiva? _____
15. ¿Que le interesa más sobre la posición disponible? _____
16. ¿Cómo estructuraría esta posición u organizaría su departamento? _____
17. ¿Qué datos de control o financieros necesitaría y por qué? _____
18. ¿Cómo establecería sus líneas de comunicación primarias dentro y fuera? _____
19. ¿Qué le gustaría decirme de usted mismo? _____
20. ¿Fue un buen estudiante? _____
21. ¿Se ha mantenido en su área? ¿Cómo? _____
22. ¿Qué hace en su tiempo libre? _____
23. ¿Cuáles son sus metas de carrera para los próximos cinco años? _____
24. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas más grandes? _____
25. ¿Cuál es su potencial de trabajo? _____
26. ¿Qué pasos esta siguiendo para lograr sus objetivos? _____

27. ¿Quiere o quisiera tener su propio negocio? _____
28. ¿Qué hizo su padre y su madre? ¿A que se dedican? _____
29. ¿Qué hacen sus hermanas y hermanos? _____
30. ¿Alguna vez ha trabajado en algún proyecto de grupo y, si es así, qué papel le tocó desempeñar? _____
31. ¿Participa en actos cívicos? _____
32. ¿A qué asociaciones profesionales pertenece? _____
33. ¿Cuáles son sus antecedentes de crédito? _____
34. ¿Cuáles son sus gustos y aversiones personales? _____
35. ¿Cómo pasa un día común? _____
36. ¿Describiría a su familia como una familia unida? _____
37. ¿Qué tan agresivo es? _____
38. ¿Qué lo motiva a trabajar? _____
39. ¿Es el dinero un fuerte incentivo para usted? _____
40. ¿Prefiere trabajar en la línea o en el staff? _____
41. ¿Trabajaría mejor solo o en equipo? _____
42. ¿Qué busca cuando contrata personas? _____
43. ¿Alguna vez ha despedido a alguien? _____
44. ¿Puede mantener buenas relaciones con miembros sindicalizados y sus líderes? _____
45. ¿Qué piensa de la situación económica y política actual? _____
46. ¿Cómo afectará la política gubernamental a nuestra industria o a su trabajo? _____
47. ¿Firmaría un acuerdo o contrato de empleo no competitivo? _____
48. ¿Por qué deberíamos contratarlo? _____
49. ¿Qué piensa de los sindicatos? ¿Tomaría parte en alguno de ellos? _____

Consideraciones adicionales:

- Ropa apropiada _____
- Buen arreglo personal _____
- Un apretón de manos firme _____
- La apariencia de energía controlada _____
- Estado de ánimo adecuado y facilidad para sonreír _____
- Atención cuando el entrevistador habla _____
- Entendimiento de las necesidades de la empresa y el deseo de servirle _____
- Presentación de buenas ideas _____

Datos estrictamente confidenciales

ANEXO 4

	SOLICITU DE EMPLEO EMPRESA: MECANICA Y SERVICIOS, S.A. DEPARTAMENTO DE MONTACARGAS	FORMATO 6
---	---	------------------

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFÍA

Plaza: _____

ANTES DE LLENAR ESTA SOLICITUD, LEA CUIDADOSAMENTE ESTAS OBSERVACIONES:

- a. Escriba las respuestas a mano
- b. Los datos que consigne deben ser exactos y veraces, los cuales serán tratados en forma confidencial y se considerarán como buen índice de su rectitud.

Lugar y fecha _____

1. INFORMACIÓN PERSONAL

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES	
DIRECCION. CALLE		No.	COLONIA	CIUDAD	TELEFONO
FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD	
SEXO	ESTATURA		PESO	RELIGION	
N.I.T.	No. DE AFILIACIÓN DE I.G.S.S.		CEDULA	LICENCIA No.	
ESTADO CIVIL					FECHA DE MATRIMONIO
SOLTERO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>	VIUDO <input type="checkbox"/>	UNIDO <input type="checkbox"/>	DIVORCIADO <input type="checkbox"/>	
VIVE USTED CON				No. DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PARCIALMENTE	
SUS PADRES	SU FAMILIA	AMIGOS / PARIENTES	SOLO	TOTAL _____	_____

2. INFORMACIÓN FAMILIAR

PARENTESCO	NOMBRE Y DOMICILIO	LUGAR DE TRABAJO Y OCUPACION
PADRE		
MADRE		
ESPOSA		

HIJOS O HERMANOS

PARENTESCO	NOMBRE Y DOMICILIO	OCUPACION	FECHA DE NACIMIENTO

3. INFORMACIÓN DE ESTUDIOS REALIZADOS

	NOMBRE DE LA INSTITUCION	No. DE AÑOS	DESDE	HASTA	GRADO DIPLOMA O TITULO OBTENIDO
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
DIVERSIFICADO					
UNIVERSIDAD					
OTROS					
¿Esta estudiando actualmente? SI _____ NO _____	¿QUÉ ESTUDIOS REALIZA	NIVEL	HORARIO		NOMBRE DE LA INSTITUCION
IDIOMAS	HABLO	ESCRIBO	LEO	PUEDO ENSEÑARLO	
	I R B E	I R B E	I R B E	PRINCIPIANTE	
INGLES	_____	_____	_____	MEDIO	
OTROS	_____	_____	_____	SUPERIOR	

I=INSUFICIENTE R=REGULAR B=BUENO E=EXCELENTE

4. EXPERIENCIA DE TRABAJO

ANOTE SUS ULTIMOS EMPLEOS EMPEZANDO POR EL MAS RECIENTE

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO
INGRESO	RETIRO	SUELDO _____
MES _____ AÑO _____ SUELDO _____	MES _____ AÑO _____	
CARGO DESEMPEÑADO		
NOMBRE Y CARGO DEL JEFE INMEDIATO		MOTIVO DEL RETIRO

NOMBRE DE LA EMPRESA		DIRECCION	TELEFONO
INGRESO		RETIRO	
MES _____	AÑO _____	SUELDO _____	MES _____ AÑO _____ SUELDO _____
CARGO DESEMPEÑADO			
NOMBRE Y CARGO DEL JEFE INMEDIATO			MOTIVO DEL RETIRO
NOMBRE DE LA EMPRESA		DIRECCION	TELEFONO
INGRESO		RETIRO	
MES _____	AÑO _____	SUELDO _____	MES _____ AÑO _____ SUELDO _____
CARGO DESEMPEÑADO			
NOMBRE Y CARGO DEL JEFE INMEDIATO			MOTIVO DEL RETIRO
¿PODEMOS COMUNICARNOS CON SU ULTIMO O ACTUAL EMPLEO? SI ____ NO ____ EN CASO NEGATIVO EXPLIQUE LA RAZON			

5. EXPERIENCIA EN MANEJO DE EQUIPO

Máquina de escribir electrónica	SI ____ NO ____	Soldadura	SI ____ NO ____
Calculadora Científica	SI ____ NO ____	Pulidora o cortadora	SI ____ NO ____
Computadora personal	SI ____ NO ____	Montacargas	SI ____ NO ____
Otros(especificar) _____			

6. REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE A TRES PERSONAS QUE LE CONOZCAN, QUE NO SEAN PARIENTES NI COMPAÑEROS DE EMPLEOS ANTERIORES

NOMBRE		OCUPACION
DIRECCION	TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERLO
NOMBRE		OCUPACION
DIRECCION	TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERLO
NOMBRE		OCUPACION
DIRECCION	TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERLO

7. INFORMACIÓN GENERAL

PUESTO QUE SOLICITA	SUELDO	ANOTE OTRAS AREAS QUE SEAN DE SU INTERES
¿QUIÉN LO RECOMENDO A ESTA EMPRESA?		¿TIENE PARIENTES EN ESTA EMPRESA? SI ___ NO ___ NOMBRES.
ASOCIACIONES, SINDICATOS O CLUBES A QUE PERTENECE		HA DESEMPEÑADO ALGUN CARGO DIRECTIVO? SI ___ NO ___ QUE CARGO Y QUE FECHA?
ANOTE QUE TIPO(S) DE PASATIEMPO(S), DEPORTE(S) PRACTICA ACTUALMENTE		
TIENE AUTOMOVIL	SI ___ NO ___	FECHA EN QUE PODRIA PRESENTARSE A TRABAJAR
MARCA	MODELO	PLACAS
¿HA ESTADO ENFERMO ALGUNA VEZ?		¿CUÁL FUE SU DOLENCIA?
SI	NO	

LE AGRADECEMOS SU INTERES DE COLABORAR EN LA EMPRESA, LA VERACIDAD DE LOS DATOS PROPORCIONADOS PERMITIRA CONOCERLE MEJOR Y CONSIDERARLE COMO CANDIDATO AL PUESTO MAS ADECUADO

_____ DE _____ DE 20____ FIRMA

INFORMACIÓN USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

	M	R	B	MB	E		M	R	B	MB	E	EXAMENES	M	R	B	MB	E
PRESENTACION						PRESENTACION						PRESENTACION					
PERSONALIDAD						PERSONALIDAD						PERSONALIDAD					
EXPRESION						EXPRESION						EXPRESION					
EXPERIENCIA						EXPERIENCIA						EXPERIENCIA					
ESTABILIDAD						ESTABILIDAD						ESTABILIDAD					

M=MALO R=REGULAR B=BUENO MB=MUY BUENO E=EXCELENTE

PRUEBAS _____ REFERENCIAS SOLICITADAS _____

NOMBRE DE ENTREVISTADORES _____

FECHA _____ ACEPTADO SI ___ NO ___ PODRIA ACEPTARSE EN EL FUTURO SI ___ NO ___

FECHA DE INICIO _____

SUELDO INICIAL _____

_____ ENTREVISTADOR _____ JEFE INMEDIATO _____ JEFE DE PERSONAL

ANEXO 5

	BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESA: MECANICA Y SERVICIOS, S.A. DEPARTAMENTO DE MONTACARGAS	FORMATO 7
---	---	------------------

EVALUACIÓN DE PERSONAL

Nombre del Supervisor	
Nombre de Mecánico	
Mes evaluado	
Departamento (área)	

Puntuación **1- Deficiente 2- Malo 3- Regular 4- Bueno 5- Excelente**

ACTITUDES FRENTE AL TRABAJO

1	¿Se presenta a sus labores con el uniforme completo, peinado, rasurado, zapatos adecuados?	
2	¿Es un persona puntual?	
3	¿Es una persona educada con los clientes y con sus compañeros de trabajo?	
4	¿Es una persona colaboradora?	
5	¿Sabe trabajar en equipo?	
6	¿Es una persona ordenada en el trabajo?	
7	¿Es una persona confiable y responsable?	
8	¿Es una persona con iniciativa (resuelve problemas)?	
9	¿Tiene experiencia y conocimientos claros del trabajo que desempeña?	
10	¿Respeto la cadena del mando (Organigrama)?	

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

1	Ordenes de trabajo del mes (equipos atendidos)	
2	Ordenes cerradas durante el mes (trabajos terminados)	
3	Reclamos recibidos durante el mes	
4	Mantenimientos preventivos realizados durante el mes	
5	Mantenimientos correctivos realizados durante el mes	
6	Horas extras reportadas en el mes	
7	Llegadas tarde durante el mes	
8	Ausencias durante el mes	
9	Llamadas de atención	
10	Accidentes durante el mes	

Revisado por _____

Fecha _____

Firma _____

MANUAL DE BIENVENIDA
MECANICA Y SERVICIOS, S.A.

ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN

1	<i>MISIÓN Y VISIÓN</i>	1
2	<i>BIENVENIDA</i>	2
3	<i>CRECIMIENTO</i>	2
4	<i>RECURSO HUNMANO</i>	3
5	<i>VALORES</i>	3
6	<i>POLITICAS</i>	4
7	<i>SALARIOS Y BENEFICIOS</i>	5
8	<i>HORARIOS</i>	6
9	<i>DIAS DE PAGO</i>	6
10	<i>DESCUENTO Y AUMENTOS EN EL SALARIOS</i>	7
11	<i>PRESTACIONES</i>	7
12	<i>PERMISOS</i>	8
13	<i>OTROS BENEFICIOS</i>	8
14	<i>NORMAS DISCIPLINARAS</i>	9
15	<i>SERVICIOS QUE PRESTA</i>	9

I INTRODUCCIÓN

Mecánica y Servicios le da la mas cordial bienvenida y a continuación le presentamos la siguiente guía de inducción en donde encontrará algunos aspectos generales de la empresa que usted debe conocer para que la que relación laboral que inicia se desarrolle de una forma adecuada. Lo invitamos que lea la presenta guía y cualquier aspecto o duda que se presente la puede consultar con su jefe inmediato.



1. MISIÓN

“Nuestro propósito es alcanzar y consolidar un liderazgo reconocido con base a ofrecer y cumplir con una excelente calidad de servicio enfocada a la satisfacción del cliente. Creemos que el éxito de nuestra empresa depende del carácter e integridad de las personas que trabajan con nosotros”

VISION

“Ser el líder reconocido y total en el mercado guatemalteco en el servicio preventivo y correctivo de maquinaria industrial para el manejo de carga”

2. BIENVENIDO



En un placer que estés entre nosotros y deseamos que disfrutes tu estadía en esta empresa, ya que tu desde hoy te conviertes en el recurso mas importante para la empresa.

Esta es una empresa que se dedica al alquiler, venta de servicios y de reparaciones de montacargas, así como a realizar movimientos industriales. Nos dedicamos totalmente a brindarle servicios a empresas que manejan este tipo de maquinaria y equipo, y con tu participación esperamos trabajar con mayor excelencia.

3. CRECIMIENTO

Fomentamos el crecimiento del recurso humano dentro de la empresa a través del reconocimiento constante del esfuerzo así como del crecimiento de la empresa en el mercado a través de ofrecer un servicio de calidad que nos permita adquirir más equipo para poder aumentar la capacidad de atender y prestar servicio a un mayor número de clientes establecidos y potenciales.



4. RECURSO HUMANO

Trabajo en equipo

Saber que todos tenemos la misma responsabilidad de saber qué hace la empresa y cómo lo hace, cómo está, hacia donde va y cual es la importancia del papel que desempeña cada persona para lograr los objetivos propuestos.



5. VALORES

Nos guían en las actividades y nos comprometen con nuestros colaboradores, compañeros, clientes y sociedad.

Nuestros valores son:

Integridad: Transparencia y honradez en nuestras actividades laborales y vida cotidiana.

Responsabilidad: En el manejo de recursos de la empresa en el servicio que damos a nuestros clientes, en las actividades que desempeñamos, que afectan a nuestros compañeros y en saber cual es la razón de ser de la empresa

Excelencia: Excelencia personal que es logra la eficiencia y eficacia de la persona en la realización o desempeño de su trabajo, se refiere a llevar a cabo más actividades, en el mismo tiempo sin bajar la calidad del servicio.

6. POLÍTICAS

Las políticas son normas que se establecen para desarrollar el trabajo de la empresa, y nos ofrecen una amplia visión de la importancia del recurso humano.

Política de puerta abierta: Da libertad al empleado para expresar y comentar condiciones de trabajo o sugerencias para mejorarlo.

Políticas de trato justo: Refleja la importancia que tiene cada uno de los miembros de la empresa, independientemente del puesto o jerarquía.



- Participación de los subalternos en las decisiones siempre que sean acertadas.
- Atraer y mantener a los mejores clientes con un servicio excelente.
- Formar y mantener un grupo con ética profesional
- Capacitación constante, por medio del análisis de las necesidades.



Se realizarán reuniones de personal en las instalaciones de la empresa de manera semanal, y la participación es obligatoria a excepción de los días de asueto o permiso oficial. Estas reuniones tendrán una duración de una hora y se realizarán todos los días lunes de 7:00 a.m. a 8:00 a.m. en donde se tratarán asuntos de interés general.



7. SALARIOS Y BENEFICIOS



Forma de pago

50 % en la primera quincena

50% en la segunda quincena más las horas extras

Bono 14 se paga en la primer quincena del mes julio del año en curso

Aguinaldo: Se pagara el 75% en el mes de Diciembre y el 25% en el mes de Enero.

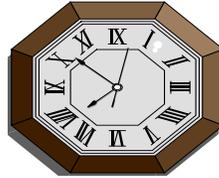
8. HORARIOS

La jornada de trabajo es de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas a excepción del día lunes en donde la entrada será a las 7:00 a.m., y el sábado de 8:00 a 12:00.

El tiempo para almorzar es de 1 hora, de 13:00 a 14:00

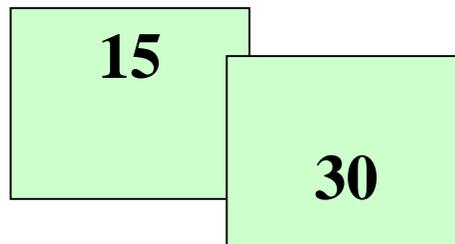
Si se requiere trabajar fuera del horario establecido, se pagará tiempo extraordinario de acuerdo a lo que dicta el Código de Trabajo

Si el trabajador se encuentra trabajando en comisión fuera de la empresa en los horarios correspondientes al desayuno, almuerzo y cena, tiene derecho a los viáticos correspondientes de acuerdo a la tabla de la empresa, siempre y cuando se compruebe por medio de los reportes de trabajo dicha situación.



9. DIAS DE PAGO

Todos los trabajadores recibirán su sueldo de forma quincenal, el cual será depositado en un banco del sistema, debiendo firma el voucher respectivo. Los pagos se realizan el último día hábil de la quincena o del mes.



10. DESCUENTOS EN EL SALARIO

4.83% DE IGGS

AUMENTOS EN EL SALARIO

Los primeros dos meses serán catalogados como prueba, según los establece el código de trabajo. Luego de este periodo se confirmara la plaza por medio de una carta y se otorga un primer aumento de acuerdo a la escala de salarios. Los próximos aumentos dependerán de la capacidad de ejecución de las actividades asignadas, cumplimiento de las políticas y de la eficiencia y colaboración de los empleados y principalmente de las condiciones de la empresa.



11. PRESTACIONES Y BENEFICIOS

VACACIONES: Todos los empleados tienen derecho a descansar 15 días hábiles por cada año trabajado, y se otorgaran de acuerdo a la programación acordada para que sea gozadas. Si se requiere que estas sean laborados queda a decisión del empleado y éstas serán pagadas según mutuo acuerdo.

AGUINALDO: Se tiene derecho al aguinaldo proporcional al tiempo laborado o del 100% en caso de tener un año de labor continua.

BONO 14: Se tiene derecho al 100% de bono 14 siempre y cuando se tenga como mínimo un año de labor continua o a su parte proporcional según sea el caso.

12. PERMISOS

Los permisos podrán ser otorgados por el jefe inmediato con conocimiento del Gerente de Servicios, previo aviso por escrito o verbal sin que éste perjudique el cómputo de tiempo laborado por semana o quincena del personal.

Motivos por los cuales se puede otorgar permiso (días/horas)

- Personales (2 permisos con un máximo de 4 horas. Siempre y cuando sean justificables)
- Enfermedad(2 días)
- Asistencia al IGSS(Según constancia)
- Fallecimiento de familiares, 3 días, (padres, hijos, hermanos o cónyuge).
- Matrimonio (5 días)
- Nacimiento hijo(a) 2 días
- Por situación judicial (1/2 día dentro de la jurisdicción, 1 día fuera de la jurisdicción)

13. BENEFICIOS

- Regalos de cumpleaños
- Bonos incentivos por eficiencia en el trabajo y aumentos de salario.
- Celebración del aniversario de la empresa
- Entretenimientos
- Excursiones
- Convivios navideños
- Anticipo de sueldos máximo de Q5,000.00 o proporcionales en caso de emergencia personal, enfermedad o fallecimiento de un dependiente(siempre y cuando se presenten las pruebas correspondientes y se evalúe el tiempo de servicio del empleado).

14. NORMAS DISCIPLINARIAS

- Ausencias: Llegar todos los días a trabajar para evitar problemas a los compañeros que dependen de nuestra presencia para realizar sus actividades laborales.
- Llamadas de emergencia: Informar a la familia de los números telefónicos de la empresa. No son permitidas las llamadas personales o particulares.
- Puntualidad: Cumplir con el horario establecido por la empresa.
- Cumplir con las tareas asignadas.
- Presentarse sobrio al trabajo
- Mantener un conducta propia en el trabajo
- No usar drogas
- Respetar a compañeros, jefes y subordinados
- Cumplir con los horarios de comida

15. SERVICIOS QUE PRESTA

- Alquiler y reparación de montacargas
- Servicios preventivos de montacargas
- Movimientos industriales de producto en almacén.
- Asesoría para la operación de cualquier tipo y marca de montacargas.





FIRMA
Gerente de Servicios _____