

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

**LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES**



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

POR
DAYVID RENATO PÉREZ MEJÍA

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

GUATEMALA, ABRIL DE 2007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
VOCAL QUINTO	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 29-2004, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 2 de septiembre de 2004.

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

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretaria:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolfá
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por haberme dado la vida y sabiduría para poder alcanzar mis metas que hoy logré, a quien debo la coronación de mis estudios.

A MIS PADRES

Pedro Pérez Guzmán y Flor de María Mejía a quienes dedico este acto, eterna gratitud, brindándoles a ellos mi triunfo por todos sus esfuerzos realizados y sabios consejos.

A MI HERMANA VANESSA

Por animarme a seguir adelante y por estar pendiente de mi.

A MI SOBRINO PABLO ANDRÉ

Por ser una inspiración para mi y que la meta que hoy alcanzo sirva de ejemplo para su futuro.

A MIS ABUELOS

Juan Francisco Mejía y María Inés Guzmán, gracias por estar siempre conmigo.

A MI FAMILIA

A todos por su apoyo compartiendo el triunfo, especialmente a mis tíos: Carlos Augusto Mejía Méndez, Marta Leticia, Salvador y Víctor Manuel Pérez, Mario Guzmán, Armando y Marta Mejía, Antonio Hernández y mis primos Jairo, Elías, Rolando, Oscar y Luis Javier.

A MIS AMIGOS.

A todos por brindarme la oportunidad de conocerlos y compartir momentos agradables, especialmente a: Giovanni, Cesar, Hilda, Heidi, Violeta y Zaira

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Casa de estudios que me dio la oportunidad de superarme.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Por la oportunidad de formarme como un profesional de la administración.

A MIS CATEDRÁTICOS Y ASESORES

Licda. Edith Siekavizza, y Lic. Nery Guzmán, por su incondicional colaboración en la realización de este trabajo.

A CONTINENTAL MOTORES, S.A.

Por brindarme la oportunidad de realizar mi estudio de tesis en tan respetable empresa.

A USTED

Por estar aquí presente compartiendo este éxito.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Contrato de concesión mercantil	1
1.2 Administración de recursos humanos	2
1.3 Objetivos de la administración de recursos humanos	2
1.4 Planeación de recursos humanos	4
1.4.1 Misión	5
1.4.2 Visión	5
1.4.3 Objetivos	6
1.4.4 Políticas	6
1.4.5 Presupuesto	7
1.4.6 Rotación de personal	7
1.5 Organización de los recursos humanos	8
1.6 Integración de los recursos humanos	8
1.6.1 Análisis y diseño de puestos de trabajo	8
1.6.2 Reclutamiento	10
1.6.3 Selección	11
1.6.4 Inducción	13
1.6.5 Evaluación del desempeño	14
1.6.6 Capacitación	15
1.7 Dirección de los recursos humanos	15
1.7.1 Motivación	16
1.8 Control de los recursos humanos	16
1.8.1 Base de datos	16
1.8.2 Sistema de información de recursos humanos	17
1.9 Procesos de la administración de recursos humanos	17

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES

2.1	Metodología utilizada para determinar la situación actual de la administración de recursos humanos	19
2.2	Empresa concesionaria de automóviles	20
2.2.1	Antecedentes	20
2.2.2	Servicios	21
2.2.3	Análisis de la estructura organizacional	21
2.3	Análisis de la información demográfica del personal de la empresa concesionaria de automóviles	23
2.4	Análisis de la planeación de recursos humanos en la empresa concesionaria de automóviles	26
2.4.1	Análisis de la rotación de personal	27
2.5	Análisis de la organización de la empresa concesionaria de automóviles	28
2.6	Análisis del reclutamiento de personal	29
2.7	Análisis de la selección de personal	30
2.8	Análisis de la inducción al personal de nuevo ingreso	31
2.9	Análisis de la aplicación de la evaluación del desempeño al personal	32
2.10	Análisis de la aplicación de capacitación al personal	33
2.11	Análisis de la motivación del personal	34
2.12	Análisis del control de personal	35
2.13	Análisis de las actividades y desempeño del recurso humano	36
2.14	Análisis de la implementación de recursos humanos	37

CAPÍTULO III

MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES

3.1	Descripción general del modelo de administración de recursos humanos	39
3.2	Modelo de planeación de recursos humanos	39
3.2.1	Modelo de planeación basado en el flujo de personal	40
3.3	Propuesta de organización de la gerencia de recursos humanos	40
3.4	Misión y visión de la gerencia de recursos humanos	43
3.5	Objetivos de la gerencia de recursos humanos	44
3.5.1	Objetivo general	44
3.5.2	Objetivos específicos	44
3.6	Políticas de la gerencia de recursos humanos	44
3.7	Análisis y diseño de puestos de trabajo	45
3.8	Proceso de reclutamiento de personal	46
3.8.1	Esquema general del proceso de reclutamiento	47
3.9	Proceso de selección del personal	48
3.9.1	Técnicas de selección	48
3.9.2	Esquema general del proceso de selección	52
3.10	Proceso de inducción al personal de nuevo ingreso	52
3.11	Aplicación de la evaluación del desempeño al personal	54
3.12	Proceso de capacitación del personal	55
3.12.1	Programación de cursos	56
3.12.2	Financiamiento de los cursos de capacitación	57
3.12.3	Evaluación del impacto de la capacitación	58
3.13	Plan de acción del modelo de administración de recursos humanos	59
3.14	Presupuesto para la implementación de la gerencia de recursos humanos	60

3.14.1	Presupuesto de recurso humano	60
3.14.2	Presupuesto de mobiliario	61
3.14.3	Presupuesto de material y equipo	61
3.14.4	Presupuesto de gastos de instalación	62
3.14.5	Presupuesto de espacio físico	62
3.14.6	Resumen de la inversión inicial	62
3.15	Acciones para motivar al personal	63
3.16	Formato para base de datos de recursos humanos	64
3.17	Fuentes de financiamiento de la propuesta	66
3.18	Seguimiento y evaluación del modelo de administración de recursos humanos	66
3.19	Relación costo – beneficio de la propuesta	67
	CONCLUSIONES	69
	RECOMENDACIONES	70
	BIBLIOGRAFÍA	71
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Número	Título	Página
1	Presupuesto de los cursos de capacitación de la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	57
2	Horas hombre de las gerencias participantes en la capacitación de la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	58
3	Presupuesto anual de personal requerido para implementar la gerencia de recursos humanos en la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	60
4	Presupuesto de mobiliario requerido para implementar la gerencia de recursos humanos en la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	61
5	Presupuesto de material y equipo requerido para implementar la gerencia de recursos humanos en la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	61
6	Presupuesto de los gastos de instalación requeridos para implementar la gerencia de recursos humanos en la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	62
7	Resumen de la inversión inicial para implementar la gerencia de recursos humanos en la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	63

8	Formato de base de datos de recursos humanos para la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	64
9	Costo – beneficio de la implementación de la gerencia de recursos humanos en la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	67

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Número	Título	Página
1	Organigrama general actual de la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	23
2	Edades del personal perteneciente a la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	24
3	Estado civil del personal perteneciente a la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	24
4	Preparación académica del personal de la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	25
5	Existencia de la planeación de recursos humanos en la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	26
6	Conocimiento sobre la organización de la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	28
7	Medios que se utilizan en la empresa concesionaria de automóviles para el reclutamiento de personal, año 2005	29
8	Técnicas de selección que se utilizan actualmente en la empresa concesionaria de automóviles para seleccionar al personal, año 2005	30
9	Existencia de programas de inducción en la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	31

10	Aplicación de evaluación del desempeño en la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	32
11	Existencia de programas de capacitación en la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	33
12	La motivación en la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	34
13	Control de personal en la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	35
14	Actividades y desempeño del recurso humano en la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	36
15	Implementación de la propuesta de recursos humanos en la empresa concesionaria de automóviles, año 2005	37
16	Organigrama específico propuesto de la gerencia de recursos humanos de la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	42
17	Organigrama general propuesto de la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	43
18	Proceso de reclutamiento propuesto para la gerencia de recursos humanos de la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	47
19	Proceso de selección propuesto para la gerencia de recursos humanos de la empresa concesionaria de automóviles, año 2006	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Número	Título
1	Inventario de recursos humanos
2	Descripción técnica de puestos
3	Cuestionario para elaborar descripción técnica de puestos
4	Formato de descripción técnica del puesto
5	Formato de solicitud de empleo
6	Evaluación de información (hoja de vida – entrevista)
7	Guía de entrevista
8	Método de evaluación del desempeño de escala gráfica con asignación de puntos
9	Cuestionario de evaluación de curso de capacitación
10	Cuestionario de evaluación del impacto de la capacitación

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, debido al incremento de la competencia, las empresas buscan elevar el desempeño de sus empleados, por lo tanto, la mayoría ha implementado la administración de recursos humanos como la herramienta indicada para dirigir al personal.

Los asuntos que estudia abarcan una gran cantidad de campos del conocimiento. No se rige por leyes ni principios universales, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Por lo tanto, se consideró necesario llevar a cabo una investigación respecto de la incidencia de no realizar adecuadamente las actividades de integración y dirección del personal en una organización de reconocido prestigio.

Con base en lo anterior, en este trabajo de tesis se desarrolla un modelo de administración de recursos humanos, el cual comprende la estructura jerárquica, las actividades y planes necesarios para ejecutar adecuadamente la integración y formación de personal en una empresa concesionaria de automóviles. Además, pretende contribuir a mejorar la motivación y disminuir la rotación de personal existente en la empresa.

El contenido del estudio se desarrolla en tres capítulos: el primero comprende el marco teórico que contiene una síntesis de los conceptos generales sobre los objetivos, funciones básicas y actividades fundamentales de la administración de recursos humanos.

El segundo capítulo contiene la información general de la empresa objeto de estudio, la metodología aplicada para determinar la situación actual, y los resultados de la misma para especificar cómo se llevan a cabo las actividades de la administración de recursos humanos.

En el tercer capítulo se describe la propuesta del modelo de administración de recursos humanos con su respectivo plan de acción y los presupuestos necesarios para implementar la propuesta.

Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones acerca del contenido investigado, la bibliografía y anexos que complementan la información del trabajo de tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Contrato de concesión mercantil

El contrato de concesión mercantil es un contrato de colaboración mercantil, en virtud del cual un empresario, persona natural o jurídica, se obliga a comercializar, de manera permanente y en la forma cualitativa y cuantitativa predeterminada, los productos de otro empresario, ya sea por cuenta de éste, o por cuenta propia (concesionario).

Es un acuerdo de voluntades por el que un empresario (concesionario), es titular del servicio de otro empresario, industrial o comerciante (concedente), para comercializar por tiempo indefinido o limitado, en una zona geográfica determinada y bajo directrices y supervisión del concedente, aunque en nombre y por cuenta propios, los productos cuya exclusividad de reventa se le otorga en condiciones predeterminadas.

De acuerdo con la definición del contrato, los sujetos en la concesión mercantil son el **concedente** y el **concesionario**.

El **concedente** es una persona natural o jurídica, fabricante del producto que se va a distribuir y comercializar. Habitualmente son grandes compañías. Al suscribir el contrato suelen imponer unas cláusulas preestablecidas y uniformes, por consiguiente, algunas formas que se refieren a ciertos requisitos que el concesionario ineludiblemente debe cumplir: establecimientos con determinadas características y distintivos, rótulos luminosos, reparto de propaganda, incentivos de venta, sorteos, etc.

El **concesionario** puede ser persona natural o jurídica, que en virtud del contrato suscrito con el concedente se obliga al reparto y venta del producto, a cambio de una diferencia de precio que constituye su beneficio. Deberá cumplir lo estipulado respecto a precios, propaganda, venta de mínimos determinados, etc.

1.2 Administración de recursos humanos

“La *administración de recursos humanos* es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas. Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

La administración de recursos humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.” (3:9)

Las personas deben ser vistas como socias de la organización porque son proveedoras de conocimientos, habilidades y capacidades lo que permite imprimirle un significado y rumbo a los objetivos de la organización. Como tales, deben ser administradas, lo cual implica planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades. De ahí surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener de éstos el máximo rendimiento posible.

1.3 Objetivos de la administración de recursos humanos

“Los objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados, en otras forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquier caso, los objetivos son los que guían la función de la administración de recursos humanos.” (15:10)

“Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la organización puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional. *La administración de recursos humanos* debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:* cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- b. *Proporcionar competitividad a la organización:* esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
- c. *Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:* es “construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas”. Dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.
- d. *Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:* Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- e. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:* es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente agradable de trabajo, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.” (3:10)

1.4 Planeación de recursos humanos

En las organizaciones es muy común encontrarse con la planeación a corto, mediano y largo plazo de las inversiones, ventas, presupuestos etc., pero con frecuencia se olvidan de planear la actualización del potencial humano. Entonces al mismo tiempo que se planea los recursos materiales, financieros y técnicos, es necesario hacerlo con los recursos humanos.

La planeación de recursos humanos es el proceso por medio del cual las autoridades de la organización se aseguran de tener el número y tipo de personal adecuados en el momento y lugares apropiados, debido a que orienta las acciones a seguir por medio de planes que describen la secuencia de actividades, el tiempo, los márgenes de holgura para afrontar situaciones imprevistas y las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización.

A través de la planeación entonces se traducen los objetivos de la organización en la cantidad y calidad de trabajadores necesarios para cumplir con esos objetivos. Constituye un esfuerzo para prever las necesidades futuras de provisión de personal.

Para contar con esta información es necesario recurrir a un *inventario de recursos humanos*, el cual puede definirse como el análisis y presentación de información relacionada con el personal actual de la empresa, considerando factores tales como sexo, edad, escolaridad, tiempo de servicio, etc. Asimismo se debe contar con información actualizada sobre la descripción de puestos y su especificación. Entre las ventajas de la planeación de recursos humanos se cuentan:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Expandir la base de datos para apoyar otros campos.
- Economizar en las contrataciones.
- Permitir la coincidencia de los esfuerzos de recursos humanos con los objetivos de la organización.

1.4.1 Misión

En la planeación es necesario formular una *misión*, que consiste en identificar la función que la empresa cumple en la sociedad, su razón de existir y su actividad principal.

“Las organizaciones no son creadas aleatoriamente, sino que existen para cumplir algún propósito. Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir. La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a su creación.

Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?. La misión puede definirse en una declaración formal y escrita, que sirva de recordatorio indicando a los empleados hacia dónde llevar los negocios y cómo conducirlos.

La misión debe traducir la filosofía de la organización, formulada generalmente por sus fundadores a creadores a través de sus comportamientos y acciones. Esta filosofía incluye los valores y las creencias centrales que representan los principios básicos de la organización, que orientan su conducta ética.” (3:54)

1.4.2 Visión

“Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan, y en que condiciones opera.” (3:55)

1.4.3 Objetivos

Se definen como los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización, representando lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo

“Los objetivos deben satisfacer simultáneamente los siguientes criterios:

- a. Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- b. Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
- c. Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
- d. Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
- e. Relacionarse con determinado período de tiempo(día, semana, mes año o quinquenio).
- f. Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.” (3:58)

1.4.4 Políticas

Un punto importante es la creación de *políticas*, las cuales se definen de la siguiente manera: “las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Constituyen orientación administrativa y son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que puedan presentarse con frecuencia.” (2:161)

En términos concretos se refieren a la manera en que la organización aspira a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, y a la vez lograr los objetivos individuales.

1.4.5 Presupuesto

“Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un período específico.” (5:35)

1.4.6 Rotación de personal

Para la organización también es importante determinar la *rotación de personal*, que es una medida que proporciona información acerca de la cantidad de personas que se han retirado o han sido retiradas de la empresa en un período determinado.

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 otras palabras podemos decir que el índice de rotación de personal es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número de miembros de la organización, en el transcurso de un tiempo determinado. Si el índice es muy bajo (menor del 10%) se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado (mayor del 15%) se presenta demasiada fluidez y puede provocar inestabilidad en la empresa.

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{A + D}{2} * 100 = \frac{\quad}{PE}$$

donde:

A = admisiones de personal durante el período considerado (un año).

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

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

1.5 Organización de los recursos humanos

Cuya finalidad se define a continuación “ coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.” (5:37)

Es aquí donde se diseñan y esquematizan los diferentes niveles y componentes de la organización formal, que se refiere a todos aquellos aspectos bien definidos, como lo son los objetivos, planes y documentos que contribuirán al logro de los objetivos de la organización, distribuyendo de forma clara las atribuciones, funciones, niveles de autoridad y responsabilidad. Con respecto de esta etapa del proceso administrativo es importante determinar el tipo de autoridad y el nivel jerárquico; estos, al momento de llevar a cabo la organización del recurso humano, proporcionando la idea de quién es el responsable de las funciones y de cuáles; y a su vez, en dónde y a que nivel se encuentra dentro de la estructura organizativa.

1.6 Integración de los recursos humanos

La *integración* es otra etapa que en términos concretos consiste en “obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de las actividades.” (5:63)

1.6.1 Análisis y diseño de puestos de trabajo

De lo que se trata principalmente este proceso es de planear con antelación las necesidades de recursos humanos de manera que no sorprendan de improviso, es decir, ser capaces de conocer que características y especificidades que deben tener esos puestos de trabajo que se prevén cubrir, para sustentar en ello, el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal.

Este proceso de la administración del recurso humano, constituye el primario del resto, no sólo porque es el que se sitúa en el orden delante de todos los demás procesos, sino también porque desde el punto de vista de procedimientos lógicos es sin duda el que fundamenta a los otros.

El análisis del puesto de trabajo consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requerimientos, es decir, los conocimientos, habilidades y capacidades que deberá satisfacer la persona para que pueda desempeñarlo con éxito.

Se puede definir el análisis y diseño de puestos de trabajo como un procedimiento que permite la formación de un puesto de trabajo reflejado formalmente en un documento en el que se especifiquen las responsabilidades, funciones y atributos fundamentales de ese puesto.

La información básica que se requiere para cada análisis y diseño de puestos de trabajo es:

- Descripción clara, concreta, analítica y completa de las tareas y funciones que tiene bajo su responsabilidad el puesto.
- Requerimientos físicos y mentales, para desempeñar con éxito el puesto.
- Preparación académica y experiencia previa, que se debe acopiar para triunfar en ese cometido.
- Condiciones que se le imponen al trabajador de tipo psicológico y de su personalidad para que esté ajustado a sus principales características.

Una de las actividades más importantes de la administración de recursos humanos es el *análisis de puestos*, debido a que proporciona un resumen de los deberes y obligaciones que se deben cumplir en el puesto, así mismo se detallan los conocimientos, las habilidades y condiciones de trabajo que se necesitan para desarrollar el trabajo. Se considera de suma importancia esta actividad, ya que suministra los requisitos y características necesarias para desempeñar un puesto.

1.6.2 Reclutamiento

Se puede definir de la siguiente manera: “conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” (2:208)

“En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (2:208)

Se parte de que existe la necesidad de cubrir puestos de trabajo, ya sea porque han quedado vacantes o por tratarse de la creación de nuevos puestos de trabajo. Para ello se definen todas las características que engloban el puesto de trabajo como son las funciones y tareas, los procedimientos necesarios para su ejecución, la dependencia jerárquica, la ubicación del puesto y los objetivos del puesto.

Para un completo análisis del mismo se completará con la definición del perfil profesional: las aptitudes, cualidades y características personales que debe poseer la persona ideal para cubrir determinado puesto. Una vez definido el perfil y el puesto de trabajo a cubrir, es necesario definir también ¿dónde reclutar? Existen dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El **reclutamiento interno** “se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de la oferta de ascensos (puestos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (puestos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización).

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.” (3:95)

El **reclutamiento externo** “se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado de recursos humanos. Su campo de acción es inmenso. Utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado y atraerlo a la organización.

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
- Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.
- Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.” (3:98)

1.6.3 Selección

Una vez realizado el reclutamiento de personas, la siguiente fase es la *selección* del individuo más capacitado para un puesto específico.

Para llevar a cabo este proceso es necesaria la aplicación de entrevistas de selección, pruebas de conocimiento o de capacidad, pruebas psicométricas para apreciar el desarrollo mental, pruebas de personalidad y técnicas de simulación que proporcionan una expectativa más realista de la actitud del individuo en el puesto de trabajo.

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.

En términos más amplios, la selección busca los candidatos más adecuados para los puestos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección se basa en datos e información acerca del puesto que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el puesto. Si, por un lado, se tiene el puesto que debe cubrirse, por otro, se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición. En estos términos, la selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión.” (3:111)

“Obtenida la información básica respecto del puesto que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presentan. El paso siguiente es la elección de la *técnica de selección* para conocer y escoger a los candidatos adecuados.

Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el puesto.

La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el puesto que ocupará, en función de los resultados logrados cuando se sometió a esa técnica.” (3:118)

La **entrevista** se cataloga como la técnica de selección más utilizada. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.

La que generalmente se utiliza es la *entrevista estructurada*, y esta, se basa en una lista de preguntas previamente formuladas que deberán responder los solicitantes al puesto. Es útil para obtener resultados con validez y para aplicar a una gran cantidad de solicitantes.

1.6.4 Inducción

La siguiente etapa es la *inducción*, que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

En términos concretos consiste en ayudar al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. La inducción o socialización como le llaman algunos autores, comprende la etapa de la administración de recursos humanos que hace referencia al proceso de introducción y orientación al personal que ha aprobado satisfactoriamente el reclutamiento y selección de personal y que seguidamente es contratado.

La inducción implica dotar a los nuevos empleados, de información preliminar de la empresa, sus funciones y sus tareas, con las responsabilidades que implica el puesto de trabajo.

1.6.5 Evaluación del desempeño

Una de las funciones más difíciles para una organización es la *evaluación del desempeño*, debido a la presión y al ambiente que se puede crear, sin embargo, es indispensable llevarlas a cabo para obtener información exacta y confiable acerca de la forma en que el empleado realiza sus labores.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

La evaluación del desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, et., y varía de una organización a otra.

La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

En el fondo, la evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.” (3:198)

“Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- a. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones y transferencias.
- b. Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- c. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.” (3:199)

1.6.6 Capacitación

Para que una organización eleve el desempeño de sus empleados es necesario que lleven a cabo la *capacitación*, que tienen como objetivo proporcionar los conocimientos, las habilidades y la disciplina que son requeridas para el eficiente desarrollo de las labores.

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los trabajadores. Estos son los beneficios que proporciona la capacitación a la organización:

- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

1.7 Dirección de los recursos humanos

La *dirección* se constituye en otra función importante para la administración del recurso humano, ya que a través de ella “ se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad.” (5:71)

1.7.1 Motivación

Es importante mencionar que toda organización necesita de la motivación para lograr que el personal de su mejor esfuerzo en el desempeño de sus labores y se alcancen los objetivos organizacionales y los objetivos individuales. La siguiente definición de motivación se considera como la más apropiada para una organización: “ la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (13:168)

La principal tarea para lograr una dirección eficiente es motivar a todos los que tienen a su alrededor. La motivación se puede definir como la predisposición del individuo de adoptar un comportamiento orientado a un fin.

1.8 Control de los recursos humanos

Es una de las áreas principales del proceso administrativo, ya que permite obtener la retroalimentación necesaria, para determinar las desviaciones que se den en el curso de las operaciones de la administración de recursos humanos y tomar las medidas correctivas necesarias para prevenir resultados negativos.

Como parte importante de este proceso pueden incluirse los *bancos de datos* y los *sistemas de información*, elementos que contribuirán a establecer con facilidad la situación del personal seleccionado pendiente de ser contratado y personal descartado, asimismo permite evaluar el comportamiento empresarial.

1.8.1 Base de datos

“La base de todo sistema de información es el banco de datos. El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Un dato es sólo un índice o un registro.

Por sí mismos, los datos tienen poco valor. Sin embargo, cuando se clasifican, se almacenan y se relacionan entre sí, los datos permiten obtener información. Los datos requieren procesamiento (clasificación, almacenamiento y relación) para adquirir significado y, en consecuencia, informar.

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesamiento y obtención de información.” (3:422)

1.8.2 Sistema de información de recursos humanos

“En la época moderna, el concepto de sistema de información está íntimamente relacionado con la tecnología de la información e implica la presencia del computador o la red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información.

El sistema de información de recursos humanos está planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces. En general, el sistema de información para la administración de recursos humanos cubre los siguientes aspectos:

- a. Registros y controles de personal para efectos de pago de nómina, manejo de vacaciones, prima por salario, ausencias y retrasos, disciplina, etc.
- b. Informes sobre remuneración, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y seguridad en el sitio de trabajo, área médica etc.
- c. Informes sobre puestos y secciones.” (3:425)

1.9 Procesos de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones.

La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas y controlarlas, en otras palabras, administrar la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

“Los procesos de la administración de recursos humanos son:

- a. *Admisión de personas*: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluye el reclutamiento y selección de personas.
- b. *Aplicación de personas*: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional, el diseño y análisis de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- c. *Compensación de las personas*: proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluye recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- d. *Desarrollo de personas*: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye capacitación y desarrollo de las personas; desarrollo de carreras y programas de integración.
- e. *Mantenimiento de personas*: procesos utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la disciplina y calidad de vida en la organización.
- f. *Monitoreo de personas*: empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.” (3:14)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES

2.1 Metodología utilizada para determinar la situación actual de la administración de recursos humanos

El diagnóstico efectuado en la empresa objeto de estudio, permitió conocer la situación actual sobre la forma en que se llevan a cabo las actividades de recursos humanos.

Para obtener los resultados del diagnóstico que se presentan en este apartado, fue necesario aplicar la metodología siguiente:

- a) Se diseñaron las boletas de encuesta para la investigación de campo.
- b) Se estableció el tamaño de la muestra representativa de la población de la sede central de la empresa (250 empleados), con la probabilidad de que el evento se realice favorablemente del 95% y un error muestral máximo del 5%, a través del siguiente procedimiento y su fórmula respectiva.

Datos

$$\begin{aligned} N &= 250 & n &= \frac{(Z)^2 * p * q * N}{(E)^2 (N - 1) + (Z)^2 * p * q} \\ p &= 0.95 \\ q &= 0.05 \\ E &= 0.05 & n &= \frac{(1.96)^2 (0.95) (0.05) (250)}{(0.05)^2 (250 - 1) + (1.96)^2 (0.95) (0.05)} \\ Z &= 1.96 \\ n &= ? \\ n &= \frac{45.619}{0.6225 + .182476} = 58 \end{aligned}$$

- c) La distribución del tamaño de la muestra es aleatoria simple y se definió con base en el juicio del investigador, entre el personal administrativo y operativo que labora en la empresa.

- d) Finalizada la investigación de campo, se procedió a ordenar la información obtenida, para analizarla y obtener como resultado los elementos necesarios para el desarrollo de este informe de tesis.

2.2 Empresa concesionaria de automóviles

2.2.1 Antecedentes

Es una empresa dedicada a la importación de vehículos y repuestos, inició sus labores en el año de 1953 en la séptima avenida de la zona 4. En el año de 1960 fue trasladada a Boulevard Liberación donde se encuentra actualmente, contaba con varias subagencias entre ellas zona 5, zona 12, Quetzaltenango, Retalhuleu y Escuintla, las cuales en el año de 1990 fueron cerradas por política de la empresa. Ha obtenido varios trofeos por competencia en venta de automóviles, sus mayores logros fueron en los años 2000 y 2001 donde alcanzó un segundo lugar.

a) Misión

“Nuestro compromiso es el de brindar un servicio de excelencia, a través de mantener un inventario acorde a las necesidades de nuestros clientes, importando, comercializando y distribuyendo productos de la más alta calidad, con los cuales incrementaremos la confianza de nuestros clientes en los vehículos de nuestra marca, además de mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos.”

b) Visión

“Ser la empresa líder en el mercado automotriz guatemalteco, a través de la plena satisfacción de las necesidades de servicio, proporcionando a nuestros clientes la mejor experiencia de comprar, manejar y mantener su vehículo.”

2.2.2 Servicios

Actualmente cuenta con tres sucursales, ubicadas en Villa Nueva, en Las Majadas, y en Carretera a El Salvador. En la organización se encuentran laborando 357 empleados distribuidos en las sedes anteriormente mencionadas. La sede central ofrece los siguientes servicios:

- Venta de carros
- Venta de repuestos
- Cobros y créditos
- Servicio al cliente
- Taller de automóviles
- Enderezado y pintura
- Proveeduría de repuestos
- Accesorios para automóviles

Las sucursales solamente ofrecen los servicios de venta de carros, venta de repuestos y taller de automóviles.

2.2.3 Análisis de la estructura organizacional

Junta directiva: está compuesta por los socios de la empresa, es el órgano con mayor autoridad y aquí se toman las decisiones más importantes acerca de la dirección que debe llevar la empresa en sus actividades y la rentabilidad que se espera obtener de la misma. Los socios tienen como función principal, formular las políticas y planes generales que servirán de base para dirigir las actividades de la empresa hacia un objetivo común.

Gerencia general: tiene la responsabilidad de coordinar y supervisar todas las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la empresa, además de verificar el cumplimiento de las políticas y planes asignados por junta directiva.

Coordinación ISO: dirigir y controlar la implementación y el posterior mantenimiento del sistema de calidad conforme a la norma ISO. Evaluar la calidad del servicio a través del seguimiento de la atención al cliente.

Gerencia de ventas: supervisar todas las actividades relacionadas a los equipos de trabajo en las actividades de venta de carros y repuestos, además también se encarga de realizar análisis comparativos con base en los resultados obtenidos durante un período específico, para determinar si se alcanzaron los objetivos propuestos y determinar las nuevas proyecciones de ventas.

Gerencia de operaciones: su función principal es coordinar, supervisar y controlar todas las actividades relacionadas con el sistema de calidad implementado.

Gerencia de mercadeo: esta área tiene como función la investigación de nuevos mercados proporcionando datos importantes sobre nuevos clientes y el nivel de competencia en el mercado. Coordina sus actividades en especial con la gerencia de ventas, y en general, con las demás áreas de la empresa.

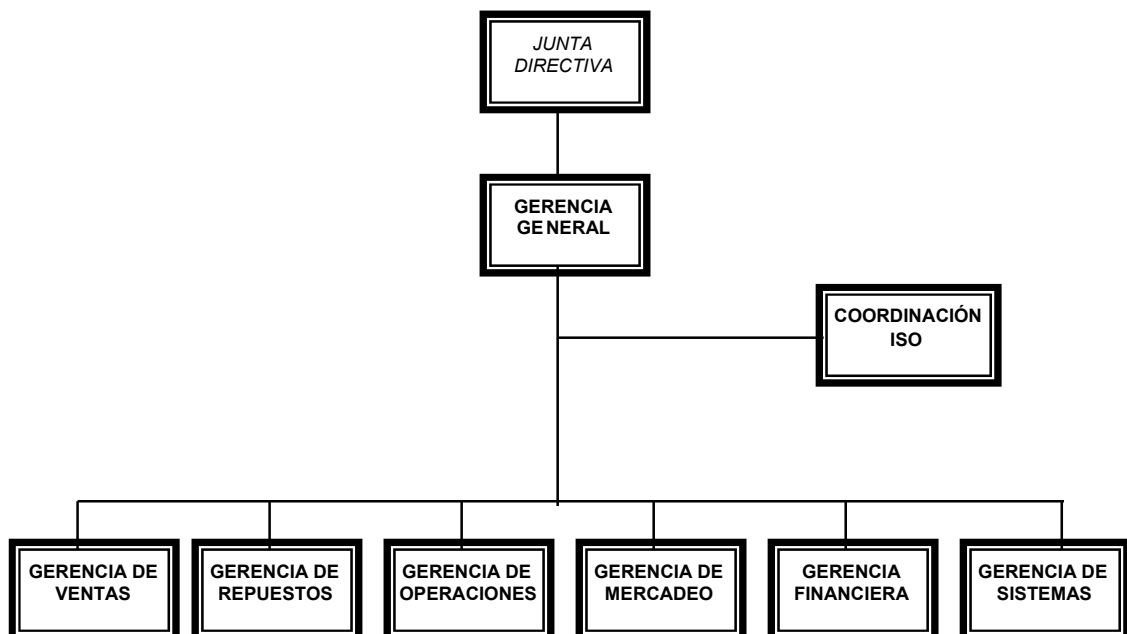
Gerencia financiera: está enfocada al control de todas las actividades relacionadas con la contabilidad, como la presentación de resultados mensuales y el suministro de datos contables y financieros que indiquen la rentabilidad del servicio.

Gerencia de sistemas: dirigir eficientemente las actividades relacionadas con el uso de los equipos de computación, específicamente la instalación y el mantenimiento de programas.

Gerencia de repuestos: se encarga principalmente de la atención al cliente, atención de pedidos, elaboración de proformas, cotizaciones, inventarios y la importación de toda clase de repuestos de la marca de automóviles que ofrece la empresa.

GRÁFICA 1

ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL DE LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2005

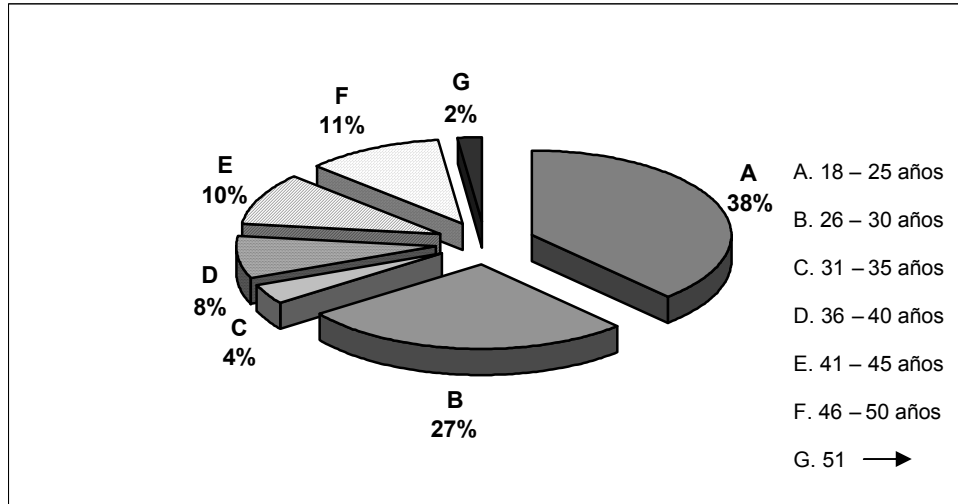


Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

2.3 Análisis de la información demográfica del personal de la empresa concesionaria de automóviles

A continuación se presenta la información que suministra características personales y profesionales de los trabajadores de la empresa a través de las siguientes gráficas:

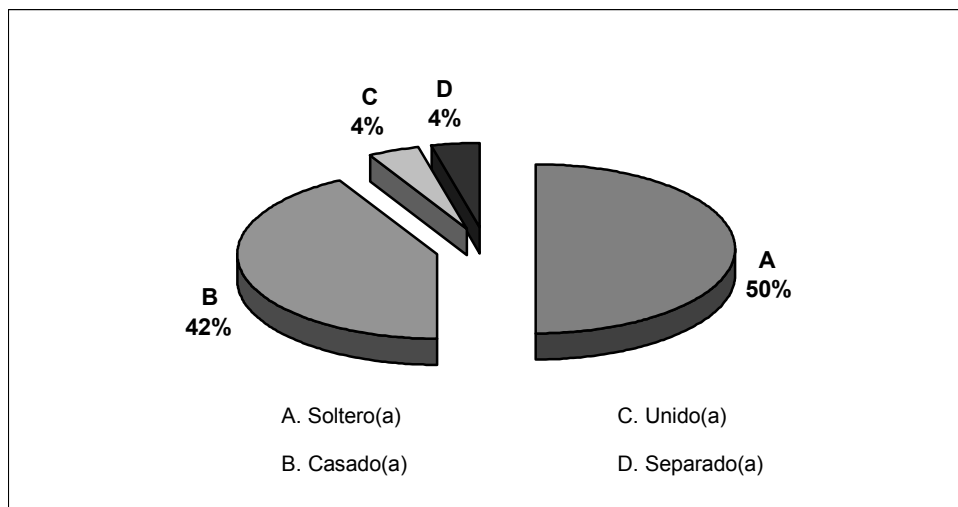
GRÁFICA 2
EDADES DEL PERSONAL PERTENECIENTE A LA EMPRESA
CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

Como se puede visualizar en la gráfica más del 60% de los trabajadores oscila entre los 18 a 30 años, lo que permite determinar que la empresa cuente en su mayoría del personal con una población joven.

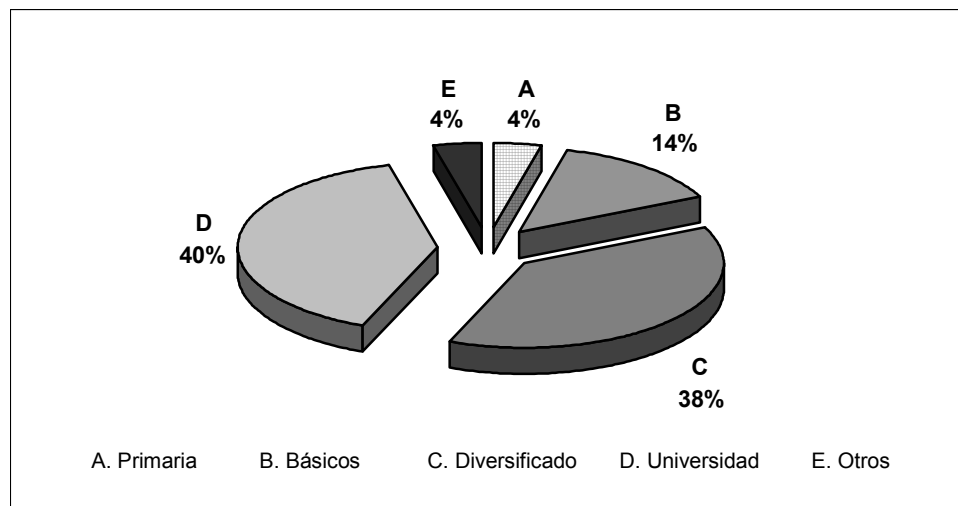
GRÁFICA 3
ESTADO CIVIL DEL PERSONAL PERTENECIENTE A LA
EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

La gráfica muestra que la mitad del personal se encuentran aún solteros(as) lo cual puede deberse al hecho de que gran parte del personal(65%) pertenece a una población joven como se mencionó en la grafica anterior, pero también se observa que la mayoría del personal de la mitad restante ya están casados(as).

GRÁFICA 4
PREPARACIÓN ACADÉMICA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

Este es uno de los aspectos positivos del personal de la empresa ya que aproximadamente el 80% ha culminados sus estudios de diversificado y se encuentran cursando estudios universitarios y otro tipo de estudios para aumentar sus conocimientos y capacidades en su trabajo.

2.4 Análisis de la planeación de recursos humanos en la empresa concesionaria de automóviles

GRÁFICA 5
EXISTENCIA DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES
AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

Los gerentes indicaron de una manera muy ambigua que planifican las necesidades de personal. La gráfica muestra una paridad en el porcentaje, sin embargo, se evidenció, que en realidad no planifican las necesidades de personal, ya que no especificaron si utilizan algún modelo o se guían de algún método en especial.

Mencionaron que dependiendo de la situación que se este estuviera presentando en la empresa o que surgiera en un momento determinado la urgencia de contratar personal, se solicitaba la presencia de todos los gerentes a través de sesiones extraordinarias para discutir este asunto.

2.4.1 Análisis de la rotación de personal

Se dificultó efectuar el cálculo del índice de rotación de personal para establecer el comportamiento de los despidos, retiros voluntarios y las admisiones de personal de los años anteriores. Sin embargo, fue posible obtener algunos datos que proporcionó la gerencia financiera que permitieron calcular el índice de rotación de personal de toda la empresa(sede central y sucursales) durante un período(julio2005- junio2006), utilizando la formula siguiente:

Datos:

Admisiones = 39

Desvinculaciones = 53

Promedio de trabajadores al inicio y al final

del período(2005) = 354 (obtenido de: $351 + 357 / 2$)

Sustituyendo la fórmula con los datos anteriores, se obtiene lo siguiente:

$$\text{IRP} = \frac{39 + 53}{2} * 100 = 13 \%$$

354

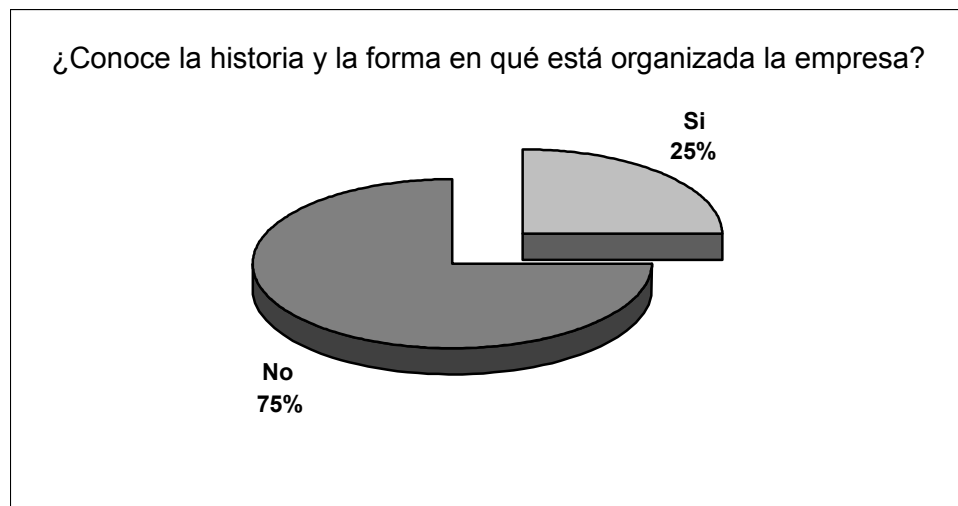
El índice de rotación obtenido indica que la empresa esta cerca de cruzar el limite de rotación aceptable(15%), ya que se encuentra en un 13%. Con respecto a este asunto los gerentes se abstuvieron de brindar opiniones que permitieran determinar las causas que originan esta situación.

Sin embargo, el personal mencionó que la rotación de personal se da en casi todas las áreas de la empresa pero con más frecuencia en la gerencia de ventas porque la empresa se traza metas difíciles de alcanzar debido a la fuerte competencia que existe en el mercado, situación que es complicada para los vendedores, debido a que a la mayoría de ellos no se les proporciona capacitación para poder enfrentar dicha situación.

Otra de las situaciones que según ellos generalmente provoca rotación de personal es que hay personas que encuentran mejores oportunidades en otra empresa, ya sea por un mejor salario, mejores prestaciones o por la posibilidad de desarrollarse dentro de la misma.

2.5 Análisis de la organización de la empresa concesionaria de automóviles

GRÁFICA 6
CONOCIMIENTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA
CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2005



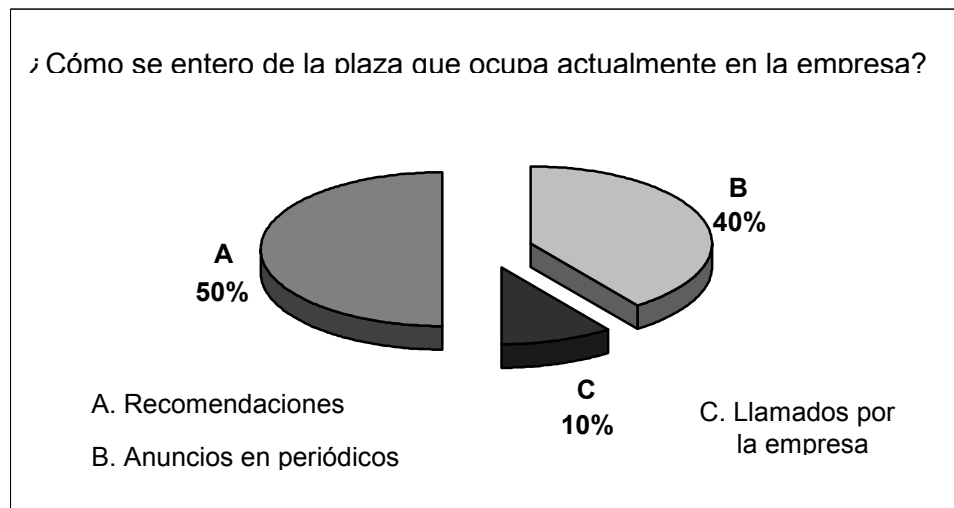
Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

Es preocupante saber que el 75% del personal desconoce la forma en que está organizada la empresa, aunque no son factores determinantes en su desempeño, es importante que conozcan estos elementos para lograr una mayor identificación con la institución para la cual laboran. El personal mencionó que esto se debe a que la misma empresa no se preocupa de esta situación y que el pequeño porcentaje que tiene conocimiento de estos aspectos, es porque ya tienen un largo tiempo de laborar en la empresa y que las mismas actividades que desempeñan los ha obligado a conocer estos aspectos, de lo contrario su conocimiento sería nulo.

2.6 Análisis del reclutamiento de personal

GRÁFICA 7

MEDIOS QUE SE UTILIZAN EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

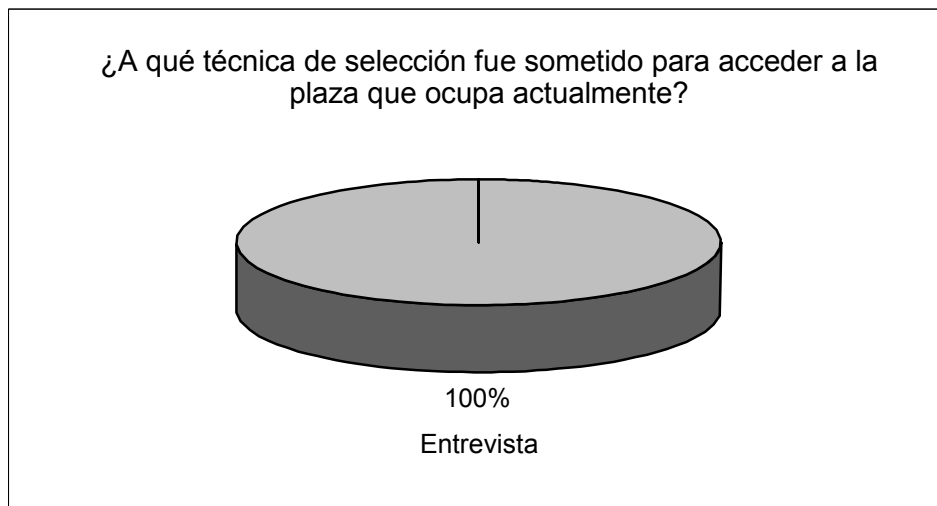
Para relacionar las cifras anteriores se consultó con los gerentes sobre qué métodos se utilizan en la empresa para atraer candidatos, a lo cual respondieron que son las recomendaciones de empleados y los anuncios en periódicos.

También indicaron que recurren a revisar la papelería de quienes llegan a dejar su curriculum vitae espontáneamente, y muy pocas veces, utilizan a empresas de reclutamiento para la selección de puestos de alta responsabilidad. Así mismo hay un pequeño porcentaje de empleados que han sido llamados a formar parte nuevamente de la empresa, este caso, se presenta debido a problemas que afronta la empresa y por las cuales con base en referencias sobre experiencia que otorgan los mismos gerentes recurren a contratar personal que anteriormente ha laborado en la empresa.

2.7 Análisis de la selección de personal

GRÁFICA 8

TÉCNICAS QUE SE UTILIZAN ACTUALMENTE EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES PARA SELECCIONAR AL PERSONAL, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

La gráfica anterior demuestra que la *entrevista* es la única técnica que se utiliza en la empresa para seleccionar al candidato más apto para ocupar una plaza.

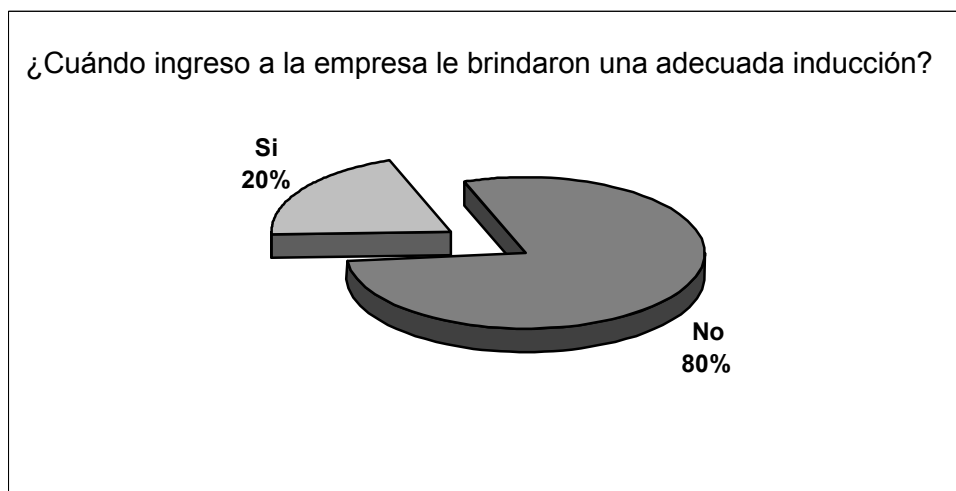
Los gerentes indicaron que prefieren utilizar las entrevistas para seleccionar al personal, porque a través de ellas obtienen mayor información de las cualidades profesionales y personales de los candidatos.

Asimismo, los gerentes indicaron que ellos son los encargados directos de realizar las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal cuando hay una plaza que se debe ocupar en su área.

2.8 Análisis de la inducción al personal de nuevo ingreso

GRÁFICA 9

EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

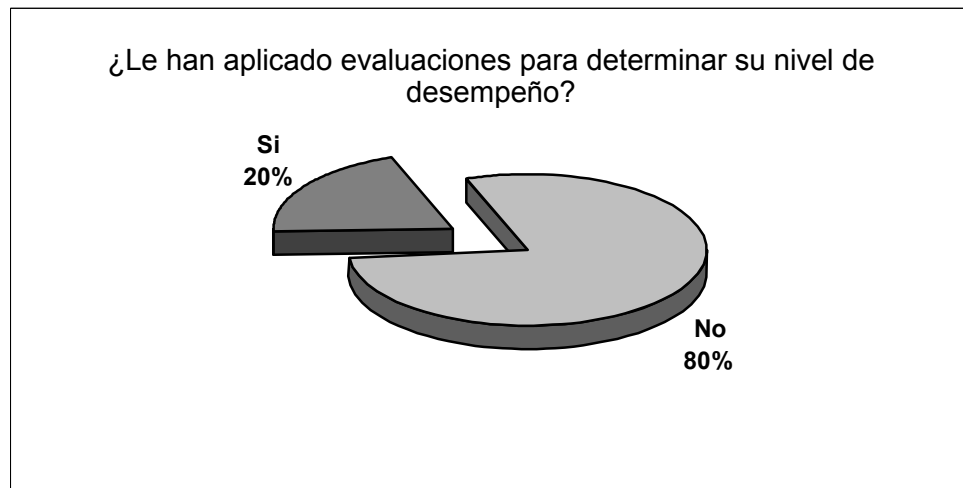
El 80% del personal indicó que no recibió una adecuada inducción, aún cuando en este grupo se encuentran trabajadores que ya poseían determinado conocimiento y experiencia de su puesto, así como personas que fueron nuevamente contratadas por la empresa.

La respuesta de los gerentes es que orientan al nuevo empleado para ocupar su puesto de trabajo pero que no existe un proceso bien planificado y este aspecto es evidente en la gráfica anterior, ya que se puede observar que en realidad es muy bajo el porcentaje que indica que si recibieron una adecuada inducción.

2.9 Análisis de la aplicación de la evaluación del desempeño al personal

GRÁFICA 10

APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

El 80% del personal no ha sido evaluado, mientras que el 20% que fue sometido a evaluaciones del desempeño manifestó que no existen períodos formalmente establecidos para realizarlas.

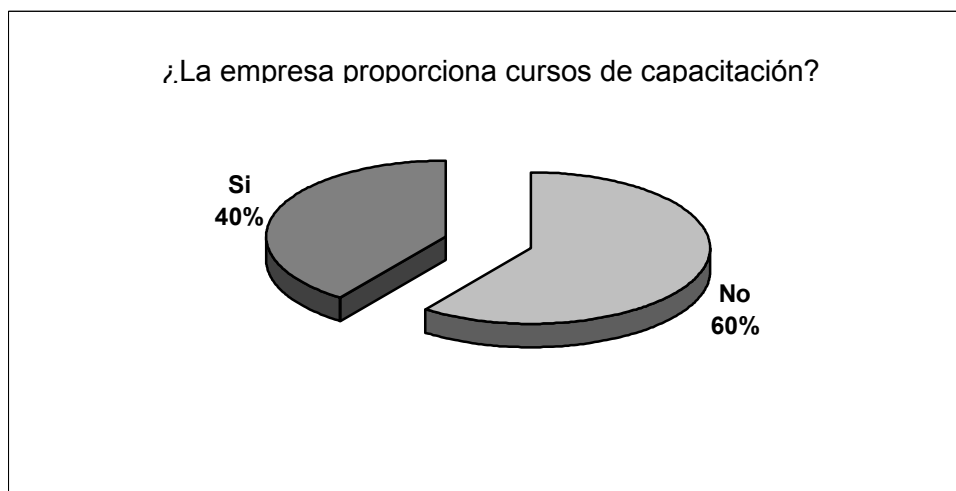
Con la información obtenida por parte de los gerentes se confirmó lo expuesto por el personal ya que aplican evaluaciones del desempeño pero solo a quienes realizan deficientemente su trabajo en un momento dado.

En esta situación el personal no demostró interés en opinar porque no se realizan evaluaciones del desempeño a todo el personal, debido a que estas pruebas causan cierta incertidumbre con respecto del objetivo que se persigue al realizarlas.

2.10 Análisis de la aplicación de capacitación al personal

GRÁFICA 11

EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

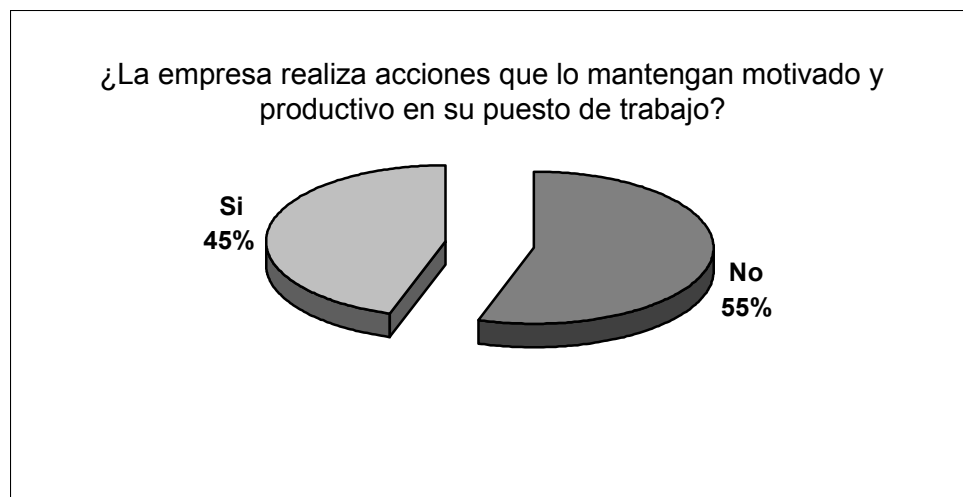
El 60% indicó que la empresa no proporciona cursos de capacitación. El restante 40% respondió lo contrario. Según el personal, esta situación se da porque la designación de quienes participan en los cursos de capacitación es muy selectiva y no se basa en un proceso planificado.

Por el contrario, se realiza con base en el criterio personal del gerente del área y esto provoca descontento entre la mayoría del personal que desea superarse y crecer dentro de la empresa. Quienes asistieron a estos cursos indicaron que su rendimiento en el trabajo efectivamente aumentó, sin embargo no existe ningún sistema que permita evaluar tal afirmación.

2.11 Análisis de la motivación del personal

Este es uno de los puntos más importantes porque se evaluó a los trabajadores con respecto de factores de índole personal en su estadía en la empresa. Estos factores si se descuidan pueden ser determinantes en la decisión del trabajador de continuar en la empresa o buscar nuevas oportunidades.

GRÁFICA 12
LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA CONCESIONARIA
DE AUTOMÓVILES, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

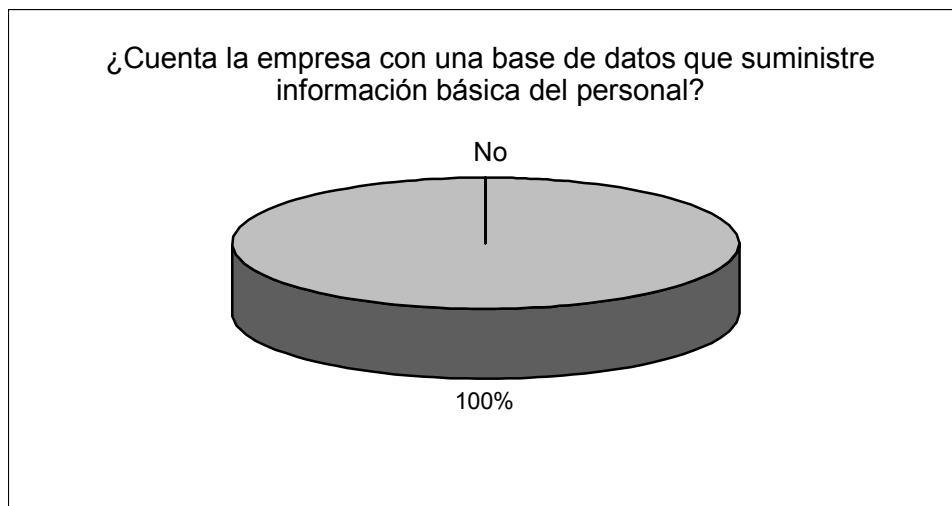
El 55% del personal no se siente motivado en la empresa. De acuerdo con lo observado y según la información recabada, esta situación se manifiesta debido a que la empresa no se ha preocupado por propiciar un ambiente de trabajo en el cual exista mejor comunicación y mayor participación del personal, para que éste se sienta más identificado y que además de la remuneración, su buen desempeño sea reconocido por la empresa.

Según lo expuesto por el personal remuneración de su trabajo se encuentra en un rango aceptable, sin embargo, lo que a ellos les preocupa es su estabilidad laboral y la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

Una remuneración y plan de prestaciones aceptable y comisiones atractivas sobre ventas son las acciones que más se utilizan en la empresa para motivar a sus trabajadores, pero como se mencionaba anteriormente la falta de preocupación por parte de la empresa para propiciar un mejor ambiente laboral es lo que provoca la desmotivación.

2.12 Análisis del control de personal

GRÁFICA 13
CONTROL DE PERSONAL EN LA EMPRESA CONCESIONARIA
DE AUTOMÓVILES, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

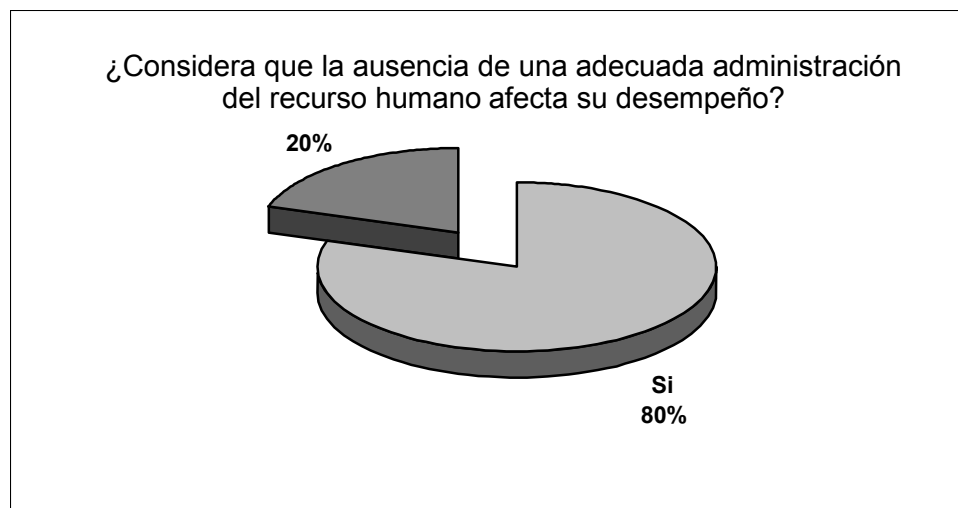
Como se evidencia en la gráfica anterior no existe ningún sistema que contenga información sobre el personal y se pudo constatar que esta información (hojas de vida, solicitudes de empleo, etc.) se encuentra solamente almacenado en archivos, lo que limita las posibilidades del personal de ser tomado en cuenta para actividades que lo ayudarían a crecer dentro de la empresa. Este aspecto también limita a los gerentes de saber el potencial que poseen los trabajadores que tienen a su cargo.

Con respecto de este asunto los gerentes mostraron interés en contar con una base de datos que contenga información básica del personal que labora en la empresa.

2.13 Análisis de las actividades y desempeño del recurso humano

GRÁFICA 14

ACTIVIDADES Y DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

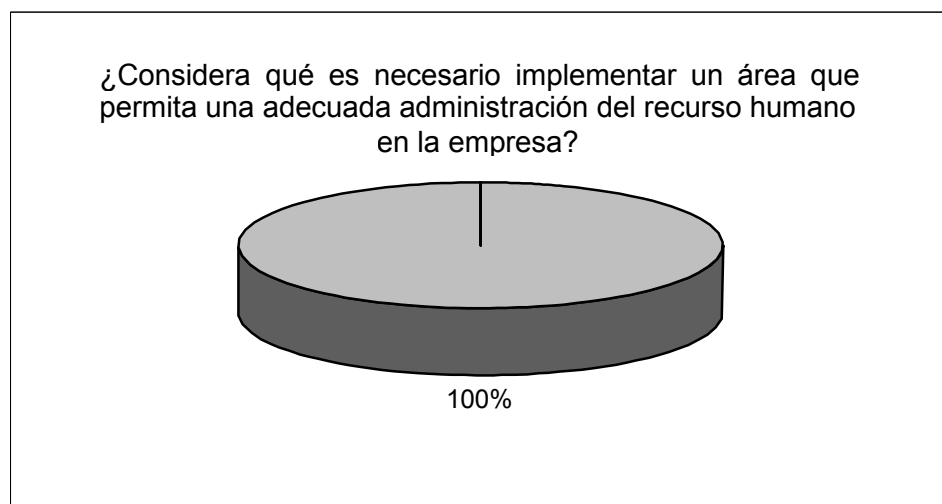
La mayoría del personal indicó que sus actividades y el desempeño en las mismas no siempre es el esperado. Varios de ellos mencionaron que no al no ejecutar adecuadamente el reclutamiento, selección e inducción no siempre se cuenta con el personal que se necesita, e incluso a veces ni se aplican estos procesos y se contrata a personal recomendado para ocupar puestos de mayor responsabilidad y no cumplen con las expectativas causando problemas en las áreas que tuvieron a su cargo. Este último aspecto causa mucho descontento e insatisfacción entre el personal induciéndolos a disminuir su desempeño por la inconformidad que existe.

Como se mencionaba anteriormente la falta de capacitación causa muchos problemas en el desempeñar de mejor manera su puesto y la ausencia de evaluaciones del desempeño no permite determinar de una forma más precisa como se deben realizar las promociones, transferencias, ascensos, aumentos de salario, capacitaciones, etc.

Sin olvidar que la mayoría del personal se encuentra desmotivado por su falta de identificación con la empresa, aunado a esto se puede agregar la inexistencia de sistemas de información que permitan suministrar datos básicos del personal para que puedan crecer profesional y personalmente dentro de la empresa. Todos estos factores afectan directamente las actividades y el desempeño de los trabajadores.

2.14 Análisis de la implementación de recursos humanos

GRAFICA 15
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE
AUTOMÓVILES, AÑO 2005



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2005.

Con respecto de la necesidad de implementar un área de recursos humanos, la opinión fue unánime por parte del personal ya que con esta área mejoraría muchos aspectos relacionados a la atención que deben tener acerca de sus necesidades laborales y personales.

También mencionaron que influiría en una mejor comunicación, un control más eficiente sobre sus actividades y la solución de problemas sería más rápida y efectiva.

De igual manera, los gerentes opinan que la existencia de un área de recursos humanos es positiva, primordialmente para administrar apropiadamente al personal, a través de una optimización en la planificación, organización, integración y dirección del personal, ya que ellos son los que actualmente realizan esas funciones.

De acuerdo a la información obtenida anteriormente a través del diagnóstico efectuado en la empresa concesionaria de automóviles, con respecto a las actividades del personal, se propone en el siguiente capítulo un modelo de administración de recursos humanos.

CAPÍTULO III

MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES

3.1 Descripción general del modelo de administración de recursos

En el presente capítulo se propone la creación de un área de recursos humanos, misma que se sugiere, como producto del diagnóstico efectuado en la empresa objeto de estudio.

El capítulo contiene la planeación, organización, objetivos y políticas de recursos humanos, guías para ejecutar adecuadamente el reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, motivación y control de recursos humanos.

Es necesaria la creación de esta nueva área porque de acuerdo con la información recabada en el diagnóstico, existen deficiencias en las actividades de integración de personal lo cual influye en el posterior desempeño del mismo. Esta situación se presenta porque actualmente no existe un área que se ocupe de planificar, integrar, dirigir y controlar las actividades del personal, razón que justifica la necesidad de implementar el área de recursos humanos para que se ocupe de realizar estas funciones.

3.2 Modelo de planeación de recursos humanos

La planeación debe iniciarse por medio del análisis de los recursos humanos con que cuenta actualmente la empresa. Es decir contar con un *inventario de recursos humanos* (ver anexo 1), que le permita conocer la experiencia, conocimiento, cualidades personales, etc., de cada uno de los miembros de la empresa, de manera que pueda cubrir los puestos que vayan quedando vacantes, ya sea por renunciaciones o por crecimiento de la empresa.

3.2.1 Modelo de planeación basado en el flujo de personal

Con base en la información que deberá obtener el gerente de recursos humanos acerca del personal de la empresa,; personal activo, contrataciones, retiros, ascensos, posible personal a jubilarse, etc., deberá elaborar estadísticas.

Para obtener esta información, el gerente de recursos humanos deberá solicitar al área financiera que le proporcione datos que le permitan determinar las incorporaciones y retiros que han existido en la empresa en los últimos tres años, se remite a esta área debido a que es la que actualmente posee esta información. De igual manera debe solicitar a las demás áreas que le proporcionen datos para determinar las transferencias y promociones que se hayan realizado en el mismo período de tiempo.

Para la ejecución de esta etapa, recursos humanos deberá presentar informes trimestrales sobre el comportamiento del personal, contrataciones, retiros, índices de rotación, motivos de retiro, tiempo que ocupa cubrir una plaza vacante. De igual manera se debe presentar un informe anual sobre el flujo de personal

3.3 Propuesta de organización de la gerencia de recursos humanos

Se propone el siguiente organigrama tomando en cuenta que no existe una gerencia de recursos humanos, por lo tanto, los puestos fueron creados con el propósito de que a partir de que se implemente, sea posible planificar, reclutar, seleccionar, inducir, evaluar el desempeño, capacitar, motivar y controlar eficientemente al personal.

Cabe mencionar que la estructura propuesta es para iniciar las funciones de la gerencia y que de acuerdo a las necesidades que se presenten se pueden modificar. A continuación se describe la función principal de cada órgano de la gerencia de recursos humanos:

Gerencia de recursos humanos: administrar eficientemente las actividades del personal a su cargo y proporcionar asesoría con respecto de las actividades relacionadas con el personal de las otras gerencias de la empresa.

Asistencia de reclutamiento y selección: realizar eficientemente los procesos de reclutamiento y selección, para obtener a personal competente que ocupe los puestos vacantes en las distintas gerencias que componen la empresa.

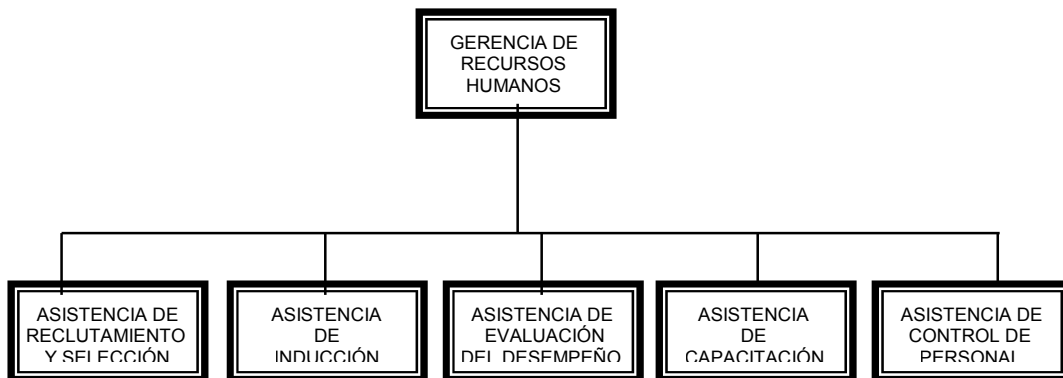
Asistencia de inducción: proporcionar a través de un proceso la información necesaria sobre la empresa y sobre el puesto de trabajo al personal de nuevo ingreso para que se integre adecuada y rápidamente a las actividades de la empresa.

Asistencia de evaluación del desempeño: indicar como se deben aplicar las evaluaciones del desempeño a las personas que tienen personas bajo su cargo, para que las evaluaciones se realicen adecuadamente y se obtengan resultados confiables y veraces acerca del rendimiento de los trabajadores.

Asistencia de capacitación: diagnosticar las necesidades de capacitación a través de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño y definir el contenido y programación de los cursos de capacitación que se necesiten impartir.

Asistencia de control de personal: garantizar por medio de sistemas de información, retroalimentación del rendimiento y actividades de los recursos humanos que laboran en la empresa.

GRÁFICA 16
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO PROPUESTO DE LA GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CONCESIONARIA DE
AUTOMÓVILES, AÑO 2006



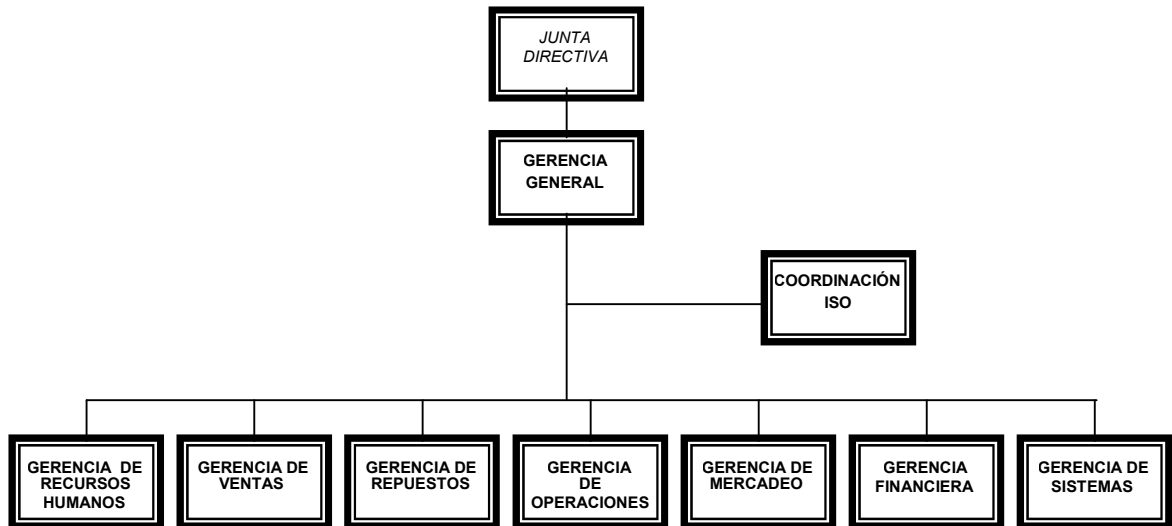
Fuente: elaboración con base en la investigación realizada, julio 2006.

Las descripciones técnicas de cada uno de los puestos a ocupar en la gerencia de recursos humanos, se presentan en los anexos de este trabajo(ver anexo 2).

Luego de observar el organigrama específico de la gerencia recursos humanos, se presenta la posición jerárquica que ocupará la gerencia de recursos humanos dentro de la empresa.

Es necesario representar gráficamente la gerencia de recursos humanos en la empresa, para determinar el tipo de autoridad y relación que tendrá con las demás gerencias, por lo que a continuación se presenta su ubicación dentro del organigrama general de la empresa.

GRÁFICA 17
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO DE LA EMPRESA
CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2006



Fuente: elaboración con base en la investigación realizada, julio 2006.

3.4 Misión y visión de la gerencia de recursos humanos

Misión

“Somos una gerencia cuya función es administrar eficientemente el recurso humano y desarrollarlo a través de la creación de condiciones favorables, con el propósito de alcanzar los objetivos individuales y organizacionales que permitan incrementar la calidad del servicio de la empresa.”

Visión

“Consolidarnos como una gerencia que administre eficientemente el recurso humano, impulsando dentro de la organización la responsabilidad, honradez y lealtad, para que prevalezca el compromiso de brindar un excelente servicio que satisfaga las necesidades de los clientes de la empresa.”

3.5 Objetivos de la gerencia de recursos humanos

3.5.1 Objetivo general:

Planear, atraer, seleccionar, mantener y desarrollar el recurso humano competente para alcanzar los objetivos organizacionales y propiciar las condiciones que permitan alcanzar al personal sus objetivos individuales.

3.5.2 Objetivos específicos:

- a) Planificar las necesidades de personal en el mediano y largo plazo.
- b) Ejecutar técnicamente el reclutamiento y selección de personal.
- c) Brindar una adecuada inducción al personal de nuevo ingreso.
- d) Aplicar evaluaciones del desempeño al personal.
- e) Desarrollar programas de capacitación.
- f) Desarrollar programas de motivación.
- g) Garantizar un eficiente sistema de control de personal.

3.6 Políticas de la gerencia de recursos humanos

- a) La gerencia de recursos humanos debe suministrar asesoría sobre asuntos relacionados con el personal, a las otras gerencias de la empresa, cuando así lo requieran.
- b) Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la empresa.
- c) Basarse en una descripción técnica de puestos, para efectuar el reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal.
- d) Al personal de nuevo ingreso se le debe proporcionar inducción básica de la empresa y de su puesto de trabajo.
- e) Establecer planes de ascensos y promociones con base en las evaluaciones del desempeño
- f) La capacitación se debe proporcionar a todo el personal de la empresa, con base en la evaluación del desempeño y no con base en preferencias o criterios propios de los gerentes.

- g) Establecer planes de compensación y beneficios sociales adecuados a las necesidades del personal de la empresa.
- h) Verificar que la gestión de pago de salarios, prestaciones, beneficios adicionales e indemnizaciones se realicen de acuerdo al contrato de trabajo y a la normativa legal de la empresa.

Para cumplir con la política de reclutamiento y selección (c), el gerente de recursos humanos y el personal a su cargo, tendrán la responsabilidad de elaborar la descripción técnica de todos los puestos que existen en la empresa.

3.7 Análisis y diseño de puestos de trabajo

A continuación se presentan una serie de planteamientos para que el gerente de recursos humanos y el personal a su cargo, efectúen con precisión este proceso:

- ¿Qué hace el trabajador? Numerar y relacionar todas las actividades de orden físico o mental.
- ¿Cómo lo hace? Métodos, cálculos, fórmulas, instrumentos, grado de juicio, iniciativa.
- ¿Por qué lo hace? Precisar el objetivo y finalidad de cada tarea y función que desempeña, así como la relación entre cada una de ellas entre sí, y del puesto como tal con el conjunto de puestos de toda la organización.
- ¿Cuándo lo hace? Periodicidad y tiempo que demora en cada actividad.
- ¿Dónde lo hace? Lugar físico donde realiza la labor.
- ¿Qué implica lo que hace? Conocimientos, habilidades, facultades físicas o mentales y responsabilidades.

La información anterior se puede obtener por medio de :

- La observación directa.
- Cuestionarios. (ver anexo 3)

Con base en la información recabada, la siguiente etapa para la gerencia de recursos humanos consiste en la elaboración de la descripción técnica de cada uno de los puestos que componen la organización a través de los siguientes pasos:

- Registro de la información recabada.
- Definición del formato. (ver anexo 4)
- Redacción de la primera versión.
- Revisión de la primera versión.
- Presentación de la versión final.
- Implementación.

3.8 Proceso de reclutamiento de personal

El reclutamiento es el inicio de una serie de etapas a ejecutar por parte de la gerencia de recursos humanos, por lo tanto, es importante que se realice eficientemente para que no existan deficiencias en las siguientes etapas.

El objetivo general que se propone en el reclutamiento es atraer a los candidatos mejor calificados para un puesto determinado, para lo cual se deben atender los siguientes puntos:

- a) El puesto de trabajo a cubrir.
- b) Las características profesionales y personales exigidas para el puesto: conocimientos, experiencia, personalidad, etc.
- c) La información que deben conocer los candidatos con respecto de los beneficios económicos que ofrece el puesto y las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa.

Para atender los puntos anteriores y asegurar una afluencia significativa de candidatos, es necesario recurrir a medios de reclutamiento internos y externos, como los siguientes:

a) Medios internos

- Plan de ascensos y promociones.
- Divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado.
- Recomendaciones sobre posibles candidatos internos.

b) Medios externos

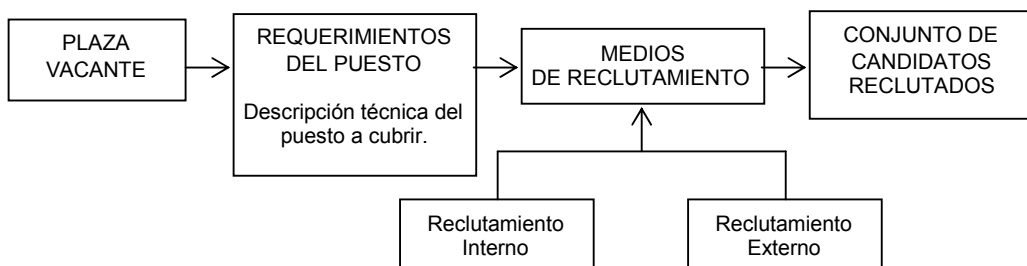
- Anuncios en periódicos.
- Recomendaciones sobre posibles candidatos externos.
- Archivos de candidatos que presentan su hoja de vida (curriculum vitae) de forma espontánea.
- Contactos con universidades.
- Agencias de empleo.

El asistente de reclutamiento y selección en coordinación con el gerente de recursos humanos deberán evaluar los beneficios y las desventajas que presentan las distintos medios de reclutamiento internos y externos a utilizar, para elegir la mejor opción.

3.8.1 Esquema general del proceso de reclutamiento

GRÁFICA 18

PROCESO DE RECLUTAMIENTO PROPUESTO PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2006



Fuente: Elaboración con base en la investigación realizada, julio 2006.

3.9 Proceso de selección del personal

A continuación se presentan las etapas que debe cumplir el proceso de selección, para que se lleve a cabo eficientemente, tomando como base la descripción del puesto que se necesita cubrir:

- a) El gerente de recursos humanos en conjunto con el asistente de reclutamiento y selección deberán revisar y analizar las hojas de vida, solicitudes de empleo y referencias obtenidas a través del reclutamiento, para desestimar aquellos candidatos que no se adaptan al perfil requerido (descripción técnica del puesto) y escoger únicamente aquellos que se consideren idóneos al puesto.
- b) El asistente de reclutamiento y selección solicitará a los candidatos preseleccionados su presencia en la empresa para aplicarles una entrevista de trabajo, la cual quedará a cargo del gerente del área que requiere cubrir el puesto, contando con la asesoría del gerente de recursos humanos.
- c) Análisis entre el gerente del área y el gerente de recursos humanos sobre la información obtenida en la entrevista para tomar la decisión final sobre el candidato que ocupará el puesto.
- d) Una vez tomada la decisión, el asistente de reclutamiento y selección solicitará al candidato seleccionado presentarse nuevamente en la empresa, pero en esta ocasión, para llevar a cabo su contratación.

3.9.1 Técnicas de selección

Para que el proceso de selección se realice eficientemente, es indispensable que el *gerente de recursos humanos* y el *asistente de reclutamiento y selección* utilicen técnicas de apoyo que proporcionen la información básica que será la base para determinar quién ocupará el puesto vacante.

A continuación se describen las técnicas y sus características:

- a) *Hoja de vida*: análisis de los puntos fuertes y débiles que aporta el candidato para el puesto de trabajo a cubrir.
- b) *Solicitud de empleo*: revisión de la información profesional y personal suministrada por el candidato(ver anexo 5).
- c) *Referencias*: verificación de los aspectos profesionales y personales, con nombres, teléfonos y direcciones de las empresas donde el candidato trabajó para confirmar la información que proporcionó en la hoja de vida y la solicitud de empleo.
- d) *Entrevista*: es una de las herramientas más efectivas y por lo tanto, se considera como la técnica de selección más importante, ya que a través de la misma, se profundizará en la información proporcionada por el candidato a través de la hoja de vida y la solicitud de empleo.

De las técnicas de selección anteriormente descritas, la entrevista se considera como la más importante, por lo tanto, para que el gerente del área que necesita cubrir el puesto pueda realizarla adecuadamente se presenta a continuación las etapas de una entrevista:

- a. *Preparación*: La entrevista requiere de cierta preparación para determinar los siguientes aspectos:
 - El tipo de entrevista (estructurada) adecuada para alcanzar los objetivos.
 - La información acerca del puesto de trabajo a cubrir las características esenciales exigidas por el puesto. (descripción técnica del puesto)

- Hoja de vida del candidato por entrevistar.
- Contar con la mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar. (solicitud de empleo, verificación de referencias)

Esta preparación es vital para que el gerente del área que necesita cubrir el puesto pueda comprobar la adecuación de los requisitos del puesto con las características profesionales y personales del candidato.

b. *El ambiente:*

- El lugar donde se realizará la entrevista (las entrevistas deberán realizarse en el salón de exposiciones de la empresa, debido a que cuenta con el espacio y mobiliario suficientes para llevar a cabo esta actividad adecuadamente).
- El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir presiones de tiempo, ni imposiciones.

c. *Desarrollo de la entrevista:* Es la etapa fundamental de la entrevista en donde se obtiene la información que necesita el gerente para determinar si el candidato es adecuado al puesto.

En la entrevista el gerente debe proporcionar información al candidato sobre la organización y acerca de la oportunidad de desarrollo que existe, con la intención de transmitirle una imagen positiva y reforzar su interés.

En esta etapa el candidato suministra información de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Toda esta información reposa en la hoja de vida y solicitud de empleo presentada por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.

A continuación se describen una serie de pasos a desarrollar en la entrevista:

- Presentación del entrevistador (gerente del área que necesita cubrir el puesto).
 - Presentación del candidato.
 - Indagar en la formación realizada, fechas, centros y motivos de estudio.
 - Indagar en la experiencia profesional: puestos ocupados, años trabajados en cada empresa, motivos de cambio, referencias, etc.
 - Investigar en el aspecto personal al candidato, a fin de conocer parte de su personalidad.
 - Indagar acerca de otros conocimientos que posea el candidato.
 - Pedir opinión al candidato sobre aspectos del puesto de trabajo.
 - Responder a las preguntas del candidato.
- d. *Terminación de la entrevista:* La terminación de la entrevista debe ser cortés: el gerente debe expresar claramente que la entrevista terminó. Sobre todo, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura, y cómo será contactado para saber el resultado.
- e. *Evaluación del candidato:* A partir del momento en que el gerente salga del lugar, debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, contando con el asesoramiento del gerente de recursos humanos.

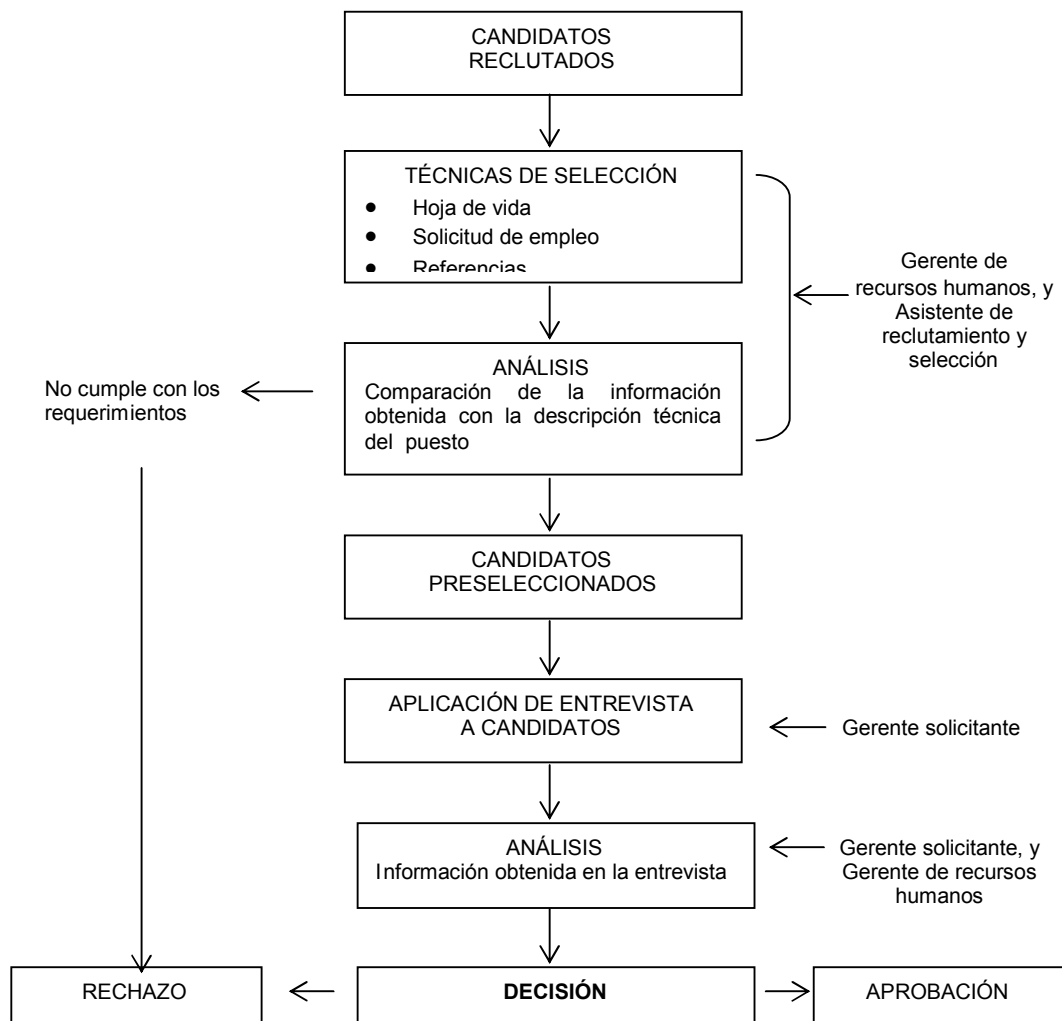
El gerente de recursos humanos y el asistente de reclutamiento y selección asesorarán al gerente del área que cubrirá el puesto para evaluar la información obtenida en la hoja de vida, solicitud de empleo, referencias y entrevista. (ver anexo 6)

Para complementar la información anterior es necesario contar con una guía de entrevista. (ver anexo 7)

3.9.2 Esquema general del proceso de selección

GRÁFICA 19

PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2006



Fuente: Elaboración con base en la investigación realizada, agosto 2006.

3.10 Proceso de inducción al personal de nuevo ingreso

El asistente de inducción realizará y supervisará este proceso con el propósito de lograr una mejor incorporación del trabajador de nuevo ingreso en su puesto de trabajo y en el ambiente de la empresa.

A continuación se describen los aspectos que el asistente de inducción debe presentar al trabajador de nuevo ingreso. La presentación deberá llevarse a cabo un día antes de su incorporación definitiva al puesto de trabajo, con el propósito de que conozca con anticipación los componentes que a continuación se describen y se logre una incorporación adecuada y rápidamente a sus labores:

a. *Aspectos organizacionales*: presentación de aspectos generales de la empresa:

- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Políticas de la empresa
- Estructura organizacional de la empresa
- Servicios que ofrece la empresa
- Distribución física de la empresa y lugar de trabajo que utilizará el nuevo trabajador

b. *Beneficios ofrecidos*: descripción de los beneficios que ofrece la empresa:

- Horario de trabajo, de descanso y de comedor
- Programa de compensación y prestaciones laborales
- Programa de beneficios sociales

c. *Relaciones laborales*:

- Presentación con superiores
- Presentación con los miembros de su área de trabajo

d. *Puesto de trabajo*: descripción de los aspectos específicos de su puesto de trabajo:

- Responsabilidades de su puesto de trabajo
- Descripción clara de las tareas a ejecutar
- Metas y resultados que debe alcanzar

El plan de inducción no finaliza con la incorporación del trabajador a su puesto de trabajo, el asistente de inducción debe dar un seguimiento para confirmar su bienestar y adaptación a la empresa y su puesto.

La presentación de los aspectos organizacionales y beneficios ofrecidos del plan de inducción anteriormente mencionados, se deberán realizar en el salón de exposiciones de la empresa, para que la presentación se realice en un ambiente adecuado y el trabajador de nuevo ingreso se sienta a gusto en la empresa.

3.11 Aplicación de la evaluación del desempeño al personal

La selección de un adecuado método de evaluación es fundamental para obtener la información que se necesita del personal acerca de su desempeño, razón por la cual, se presenta el método de *escalas gráficas con asignación de puntos* como el indicado a utilizar en la empresa. (ver anexo 8)

La aplicación y cuantificación de resultados de este método es sencilla debido a que una vez realizada la evaluación se suman los puntos obtenidos por los trabajadores. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas(horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas(verticales) representan los grados de variación de tales factores ponderados a través de valores en puntos.

Para que el método de escalas gráficas con asignación de puntos se realice eficientemente es necesario que el asistente de evaluación del desempeño en coordinación con los demás gerentes realicen las siguientes actividades:

- a) **Objetivos:** enumerar las actividades y situaciones que se pretenden mejorar en la empresa con la aplicación de la evaluación del desempeño.
- b) **Calendarización:** establecer los períodos o fechas específicas, que permitan aplicar estas evaluaciones sin interrumpir de manera drástica las labores.

- c) Aplicación y análisis de la información: el asistente de evaluación del desempeño asesorará al gerente que evalúe a los trabajadores de su área, en la aplicación del método de escalas gráficas con asignación de puntos y con respecto a la medición y análisis de los resultados obtenidos.
- d) Divulgación de resultados: esta actividad será realizada exclusivamente por los gerentes, quienes comunicarán a los trabajadores que evaluaron, los comentarios y recomendaciones que correspondan de acuerdo a los resultados obtenidos.
- e) Seguimiento: el gerente de recursos humanos colaborará con los demás gerentes, para verificar si los trabajadores evaluados realmente acataron las recomendaciones presentadas para mejorar su desempeño.

Los beneficios que se obtendrían con la aplicación del método de escalas gráficas se describen a continuación:

- a) Base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de sueldo y premios o beneficios adicionales, entre otros.
- b) Estimar el potencial de desarrollo del personal.
- c) Detección de la necesidad de capacitación.

3.12 Proceso de capacitación del personal

El asistente de capacitación en coordinación con el gerente de recursos humanos serán los encargados de llevar a cabo las siguientes actividades:

- a) A través de la evaluación del desempeño detectar las necesidades de capacitación que existan en el personal.
- b) Detectadas las necesidades de capacitación, se deben precisar los contenidos de los cursos de capacitación a impartir y su programación, clasificándolos de acuerdo a las áreas de la empresa.

- c) Indicar a los trabajadores que asistirán a capacitación el tema del curso, el lugar donde se impartirá, las fechas y el horario de los cursos.
- d) Seguimiento de los cursos de capacitación impartidos, evaluando al personal que asistió por medio de un cuestionario (ver anexo 9)

3.12.1 Programación de cursos

Los cursos que se sugieren impartir se basaron en lo indicado por los trabajadores de las gerencias de ventas, repuestos, mercadeo y operaciones. Según los trabajadores deben recibir capacitación sobre ventas, servicio al cliente, tipos de repuestos y su clasificación, y aspectos sobre mecánica automotriz, debido a que en estos aspectos se han quedado atrás con respecto a la competencia y han perdido clientes, por esta razón mencionaron que deben capacitarse para enfrentar a la competencia y brindar un mejor servicio a los clientes de la empresa.

La programación de los cursos de capacitación que se recomiendan impartir será de la siguiente manera: el horario será de 5:00 p.m. a 7:00 p.m. para todos los cursos. El día lunes se impartirá el curso de ventas, el día martes el curso de repuestos, el día miércoles el curso de servicio al cliente y el día jueves el curso de mecánica automotriz. La duración de la capacitación será de cuatro semanas.

Los cursos de capacitación deberán impartirse en el salón de exposiciones de la empresa, donde generalmente se han llevado a cabo, el cual tiene capacidad para 20 personas, realizando una rotación entre el personal de las áreas para que todos puedan asistir a los cursos, es decir, una mitad de la gerencia asistiría la primer semana de capacitación y la otra la siguiente semana. Las gerencias designadas para capacitación poseen un promedio de 37 trabajadores cada una, lo que permite cubrir el curso para toda la gerencia en cuatro sesiones.

El salón de exposiciones de la empresa deberá ser utilizado a su máxima capacidad, para que todos los trabajadores pertenecientes a la gerencia designada para impartir capacitación reciban el contenido del curso en un máximo de dos sesiones.

La rotación para asistir a los cursos se establecerá por medio de una clave asignada con base en el orden alfabético de los apellidos de las personas pertenecientes a la gerencia designada para capacitación. Cada trabajador deberá recibir cuatro horas de capacitación en su curso respectivo.

La asignación de las horas de capacitación para cada trabajador se establecieron de acuerdo con la información proporcionada por los gerentes, quienes indicaron que está es la asignación que generalmente aplica la empresa que le proporciona cursos de capacitación.

3.12.2 Financiamiento de los cursos de capacitación

El gerente de recursos humanos y el asistente de capacitación deberán elaborar un informe dirigido a junta directiva que sugiera la creación de una cuenta específica para cubrir los costos de capacitación. En el siguiente cuadro se presenta un presupuesto de los cursos mencionados anteriormente:

Cuadro 1
PRESUPUESTO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LA
EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2006

CONCEPTO	CURSOS				
	VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE	REPUESTOS	MECANICA AUTOMÓTRIZ	TOTAL
EXPOSITOR C/CURSO Q.500.00 * 8 hrs.	Q. 4,000.00	Q. 4,000.00	Q. 4,000.00	Q. 4,000.00	Q. 16,000.00
REFRIGERIO C/CURSO 37 * Q.15.00 * 4 días	Q. 2,220.00	Q. 2,220.00	Q. 2,220.00	Q. 2,220.00	Q. 8,880.00
UTILES Y SUMINISTROS 37 * Q. 25.00	Q. 925.00	Q. 925.00	Q. 925.00	Q. 925.00	Q. 3,700.00
TOTAL	Q. 7,145.00	Q. 7,145.00	Q. 7,145.00	Q. 7,145.00	Q. 28,580.00

Fuente: elaboración con base en la información proporcionada en la empresa concesionaria, agosto 2006.

Los costos del presupuesto de capacitación se estimaron con base en la información proporcionada por los gerentes, por medio de informes presupuestarios que les suministra la empresa que les proporciona capacitación. En el concepto de expositor se estimó el costo por hora, para obtener los costos del refrigerio se estimó el número de personas por gerencia(37), el costo de comida por cada persona y el número de días de la capacitación. Por ultimo se determinaron los útiles y suministros de información que se deben proporcionar a los participantes.

En el siguiente cuadro se presentan las horas hombre de cada una de las gerencias que participarán en la capacitación. Para determinar las horas fábrica se tomo como base 24 días de trabajo al mes por 8 horas diarias.

CUADRO 2
HORAS HOMBRE DE LAS GERENCIAS PARTICIPANTES EN LA
CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA CONCESIONARIA DE
AUTOMÓVILES, AÑO 2006

ÁREAS	PERSONAL (no.)	HORAS FÁBRICA (mes)	HORAS HOMBRE (mes)	COEF.	IMPORTE
GERENCIA DE VENTAS	37	192	7,104	1.005771396	Q. 7,145.00
GERENCIA DE REPUESTOS	37	192	7,104	1.005771396	Q. 7,145.00
GERENCIA DE MERCADEO	37	192	7,104	1.005771396	Q. 7,145.00
GERENCIA DE OPERACIONES	37	192	7,104	1.005771396	Q. 7,145.00
TOTAL	148		28,416		28,580.00

Fuente: elaboración con base en la información proporcionada en la empresa concesionaria, agosto 2006.

3.12.3 Evaluación del impacto de la capacitación

Para evaluar el impacto de la capacitación será necesario comparar el desempeño antes de la capacitación con el desempeño después del mismo. Una forma de evaluar el impacto de la capacitación es a través de las técnicas de evaluación del desempeño, que retroalimentarán a los participantes y les permitirán tener elementos de juicio objetivos para reforzar su aprendizaje.

La evaluación del impacto deberá hacerse inmediatamente después de ejecutada la capacitación, de forma que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos. (ver anexo 10)

3.13 Plan de acción del modelo de administración de recursos humanos

PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo general: facilitar la implementación del modelo

No.	Objetivo	Actividades	Responsables	Duración
1	Dar a conocer el modelo de administración de Recursos humanos.	Presentación del modelo a junta directiva y Gerente general de la empresa.	Gerente General	Fecha que establecerá Junta Directiva.
2	Lograr la aprobación del modelo.	Discusión y aprobación del modelo.	Junta directiva y gerente general	Fecha que establecerá Junta Directiva.
3	Presentar el modelo.	Comunicar el proyecto a los gerentes de las áreas y personal en general de la empresa.	Gerente General	Fecha que establecerá el gerente general
4	Asignación de recursos.	Suministro de los elementos físicos, materiales y financieros.	Junta Directiva	Fecha que establecerá Junta Directiva.
5	Implementación.	Selección del personal que se encargará de las actividades del área de recursos humanos.	Gerente General	Fecha que establecerá el gerente general.
6	Seguimiento al modelo implementado.	Evaluación de las actividades del área de recursos humanos para detectar áreas de mejora.	Gerentes de cada área	Fechas periódicas que establecerán los gerentes.

Fuente: elaboración con base en la investigación realizada, agosto 2006.

3.14 Presupuesto para la implementación de la gerencia de recursos humanos

A continuación se presenta el detalle de los recursos que se necesitan para la implementación de la estructura propuesta.

3.14.1 Presupuesto de recurso humano

El reclutamiento y selección del personal de la gerencia de recursos humanos estará a cargo de la gerencia general de la empresa.

Los sueldos propuestos se estimaron con base en los sueldos promedio de la empresa. También se calcularon las prestaciones laborales de acuerdo con los coeficientes indicados en el siguiente cuadro.

Cuadro 3

PRESUPUESTO ANUAL DE PERSONAL REQUERIDO PARA
IMPLEMENTAR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES,
AÑO 2006

No.	PUESTO	SUELDO	BONO 14 (0. 08333)	AGUINALDO (0. 08333)	CUOTA PATRONAL (0. 1267)	VACACIONES (0. 04166)	INDEMNIZACIÓN (0. 08333)	TOTAL
1	Gerente de recursos Humanos	Q. 90,000.00	Q. 624.98	Q. 624.98	Q. 950.25	Q. 312.45	Q. 624.98	Q. 93,137.64
1	Asistente de reclutamiento y selección	Q. 45,600.00	Q. 316.65	Q. 316.65	Q. 481.46	Q. 158.31	Q. 316.65	Q. 47,189.72
1	Asistente de Inducción	Q. 45,600.00	Q. 316.65	Q. 316.65	Q. 481.46	Q. 158.31	Q. 316.65	Q. 47,189.72
1	Asistente de evaluación del desempeño	Q. 45,600.00	Q. 316.65	Q. 316.65	Q. 481.46	Q. 158.31	Q. 316.65	Q. 47,189.72
1	Asistente de Capacitación	Q. 45,600.00	Q. 316.65	Q. 316.65	Q. 481.46	Q. 158.31	Q. 316.65	Q. 47,189.72
1	Asistente de control de personal	Q. 45,600.00	Q. 316.65	Q. 316.65	Q. 481.46	Q. 158.31	Q. 316.65	Q. 47,189.72
	TOTAL	Q. 318,000.00	Q. 2,208.23	Q. 2,208.23	Q. 3,357.55	Q. 1,104.00	Q. 2,208.23	Q. 329,086.24

Fuente: elaboración con base en la investigación realizada, agosto 2006.

3.14.2 Presupuesto de mobiliario

El mobiliario que se utilizará para el funcionamiento de la gerencia de recursos humanos consistirá inicialmente en 5 sillas ejecutivas, 5 escritorios y 5 archivos de 4 gavetas.

Cuadro 4

PRESUPUESTO DE MOBILIARIO REQUERIDO PARA IMPLEMENTAR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2006

MOBILIARIO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
6 sillas ejecutivas	Q. 850.00	Q. 5,100.00
6 escritorios ejecutivos	Q. 1,850.00	Q. 11,100.00
6 archivos de cuatro gavetas	Q. 1,150.00	Q. 6,900.00
TOTAL		Q.23,100.00

Fuente: empresa RINO´S, con base en la investigación de campo, agosto 2006.

3.14.3 Presupuesto de material y equipo

Se contempla la adquisición de 5 computadoras, 1 impresora, 5 teléfonos y útiles de oficina necesarios(hojas, fólderes, lapiceros, engrapadoras, etc.)

Cuadro 5

PRESUPUESTO DE MATERIAL Y EQUIPO REQUERIDO PARA IMPLEMENTAR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES AÑO 2006

EQUIPO Y ACCESORIOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
6 computadoras BION EASY 2600 Li	Q. 3,999.00	Q. 23,994.00
1 impresora EPSON LX300	Q. 1,700.00	Q. 1,700.00
Útiles de oficina	Q. 500.00	Q. 500.00
6 teléfonos	Q. 250.00	Q. 1,500.00
TOTAL		Q. 27,694.00

Fuente: empresa Bmart S.A., con base en la investigación de campo, agosto 2006.

3.14.4 Presupuesto de gastos de instalación

En este presupuesto se incluirá la limpieza y pintura, la instalación de cableado estructurado para 5 estaciones de trabajo, la instalación de energía eléctrica y la instalación de la línea telefónica.

Cuadro 6

PRESUPUESTO DE LOS GASTOS DE INSTALACIÓN REQUERIDOS PARA IMPLEMENTAR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2006

CONCEPTO	COSTO TOTAL
Instalación de red estructurada	Q. 1,000.00
Instalación eléctrica	Q. 1,500.00
Instalación telefónica	Q. 2,000.00
Limpieza y pintura	Q. 750.00
TOTAL	Q. 5,250.00

Fuente: electricistas servicios industriales, con base en la investigación de campo, agosto 2006.

3.14.5 Presupuesto de espacio físico

En la empresa existe un área que cuenta con tres espacios, cada uno de 25 metros cuadrados(5 mts. de ancho por 5 mts. de largo), para la distribución física de la gerencia de recursos humanos es posible utilizar dos de estos espacios, los que se consideran adecuados para las actividades del área, razón por la cual no se consideró ningún costo.

3.14.6 Resumen de la inversión inicial

En el siguiente cuadro se presenta el total de los costos en que deberá incurrir la empresa para implementar la gerencia de recursos humanos.

Cuadro 7

RESUMEN DE LA INVERSIÓN INICIAL PARA IMPLEMENTAR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2006

CONCEPTO	COSTO TOTAL
Recurso Humano	Q. 329,086.00
Mobiliario	Q. 23,100.00
Material y equipo	Q. 27,694.00
Gastos de instalación	Q. 5,250.00
Capacitación	Q. 28,580.00
TOTAL	Q. 413,710.00

Fuente: elaboración con base en la investigación de campo, agosto 2006.

3.15 Acciones para motivar al personal

A modo de resumen, se presentan algunas sugerencias motivacionales dirigidas a los *gerentes* de las áreas de la empresa para generar mejores condiciones laborales.

- a. Realización de reuniones mensuales con los trabajadores de su área para fomentar la comunicación e información de los resultados y objetivos que se han alcanzado en el área.
- b. Concursos trimestrales: premiar al trabajador que se ha dedicado en su trabajo, por su atención en el servicio a los clientes, por la calidad de su trabajo, etc., ofreciendo como premios un atractivo especial dirigido a los trabajadores (reconocimientos simbólicos y en efectivo, cenas, viajes, etc.).
- c. Planes de benéficos sociales como:
 - Descuentos en créditos.
 - Descuentos en seguros.
 - Etc.
- d. Negociaciones salariales y posibles promociones tomando en cuenta las evaluaciones del desempeño para determinar el esfuerzo en la mejora del rendimiento de los trabajadores.
- e. Creación de una revista interna informativa.

3.16 Formato para base de datos de recursos humanos

Se sugiere la creación de una base de datos del personal que permita recabar almacenar y actualizar un sistema de información que sirva de base para tomar decisiones sobre aumentos de salario, promociones, transferencias, capacitaciones, etc.

La información para crear la base de datos deberá almacenarse en la computadora a través de Excel, con su registro correspondiente, de igual manera, los gerentes de cada área de la empresa deberán tener acceso a esta información.

A continuación se presenta la información que deberá registrarse en una base de datos:

Cuadro 8

FORMATO DE BASE DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2006

Registro de información personal	
Nombre completo	
Sexo	
Dirección del domicilio	
Teléfono	
Lugar y fecha de nacimiento	
Edad	
Nacionalidad	
Estado civil	
No. de cédula	
No. de NIT	
No. de afiliación al IGSS	
Peso Estatura	
Registro de información familiar	
Nombre del padre	
Nombre del madre	
Nombre de la esposa(o)	
Nombres y edades de los hijos	

Registro de información académica	
Nombre de las instituciones donde estudió	
Grado académico alcanzado	
Fechas de inicio y terminación	
Otros estudios realizados	
Idiomas que domina	
Registro de información laboral	
Fecha de admisión	
Puesto inicial	
Salario inicial	
Empresas donde trabajó	
Puestos desempeñados	
Salarios recibidos	
Fecha de inicio y terminación	
Registro sobre compensación	
Salario mensual	
Bonificación	
Comisiones	
Bono 14	
Aguinaldo	
Vacaciones	
Horas extras	
Indemnización	
Registro de información de puestos	
Descripción técnica de todos los puestos	
Número de trabajadores	
Puestos ocupados	
Puestos vacantes	
Número de admisiones	
Número de retiros	
Jubilaciones	
Registro de desarrollo de personal	
Resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	
Cursos de capacitación recibidos	

Fuente: elaboración con base en la investigación de campo, agosto 2006.

La información anterior se puede recabar a través de las hojas de vida y solicitudes de empleo llenadas por los trabajadores que actualmente laboran en la empresa y por medio de la aplicación de un cuestionario a todo el personal y mandos gerenciales de la empresa.

3.17 Fuentes de financiamiento de la propuesta

Como se mencionó anteriormente en el diagnóstico, los gerentes demostraron interés por la implementación de la propuesta de administración de recursos humanos. Para tal efecto, indicaron que estarían dispuestos a contemplar un porcentaje del presupuesto de la empresa para asignarlo a esta actividad. No fue posible estimar con exactitud el porcentaje estimado, debido a que la información financiera es de estricta confidencialidad de la empresa.

3.18 Seguimiento y evaluación del modelo de administración

En esta etapa se deberá obtener información acerca del funcionamiento del modelo de administración de recursos humanos implementado en la empresa, para lo cual, es indispensable establecer actividades que suministren información sobre el desarrollo del modelo y los beneficios que ha proporcionado.

También se deberá abordar el tema de la resistencia al cambio por parte del personal, el cual deberá evitarse a través de la correcta aplicación de las actividades propuestas en el modelo.

Inicialmente el proceso de seguimiento y evaluación, debe constituirse en un intercambio de información en el que participe todo el personal de la empresa. La información puede ser recabada a través de la observación, cuestionarios, equipos de trabajo, sesiones extraordinarias y entrevistas a quienes ejercen puestos de suma responsabilidad.

El propósito de esta actividad es obtener una visión realista de las actividades de la empresa con el modelo implementado. Por lo tanto, se debe recabar la información proporcionada por el personal, para evaluar si el modelo implementado efectivamente ha beneficiado las actividades de la empresa.

Para ejecutar este proceso es preciso crear una comisión, cuyos responsables serán los gerentes de cada área por representar la máxima autoridad dentro de las mismas, y estará presidida por el gerente general de la empresa. Esta comisión deberá efectuar como mínimo dos sesiones extraordinarias al año, en donde se llevarán a cabo las actividades anteriormente mencionadas y cuyos resultados se trasladaran a un informe que el gerente general deberá presentar a junta directiva, para que está tenga conocimiento del desarrollo del modelo de recursos humanos implementado.

3.19 Relación costo – beneficio de la propuesta

Anteriormente se presentaron los costos de la implementación de la gerencia de recursos humanos, por lo que a continuación se presenta un cuadro del valor actual neto para determinar que el ahorro que genera el proyecto supera la inversión requerida.

Cuadro 9

COSTO – BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES, AÑO 2006

Año	Inversión Anual	Costos	Ahorro	Factor Act. 16%	VAN
0	Q.500,000.00	Q.401,130.00			
1	Q.500,000.00	Q.401,130.00	Q. 98,870.00	0.8621	Q. 85,236.00
2	Q.500,000.00	Q.345,086.00	Q.154,914.00	0.7432	Q.115,132.00
3	Q.500,000.00	Q.345,086.00	Q.154,914.00	0.6407	Q. 99,253.00
4	Q.500,000.00	Q.345,086.00	Q.154,914.00	0.5523	Q. 85,559.00
5	Q.500,000.00	Q.345,086.00	Q.154,914.00	0.4761	Q. 73,755.00
TOTAL					Q.458,935.00

Fuente: elaboración con base en la investigación de campo realizada en la empresa concesionaria de automóviles, agosto 2006.

$$\text{VAN} = \text{Q. } 458,935.00 - \text{Q. } 401,130.00 = \text{Q. } 57,805.00$$

Relación costo - beneficio

$$\begin{array}{l} \text{Valor Actual Neto} \quad = \quad \underline{\text{Q.458,935.00}} = \text{Q. } \mathbf{1.14} \\ \text{Inversión Neta} \quad \quad \quad \text{Q.401,130.00} \end{array}$$

Por cada quetzal que inviertan van a obtener una utilidad de Q.0.14, por lo tanto se determina que el proyecto es aceptable. Los Q500,000.00 de inversión anual constante se estimaron con base en la información proporcionada por los gerentes, indicando que esta sería de acuerdo a cálculos que ellos efectuaron, la cantidad máxima que la empresa podría invertir para implementar la gerencia de recursos humanos.

CONCLUSIONES

1. No existe un área en la empresa concesionaria de automóviles que se encargue específicamente de los asuntos relativos a la administración de recursos humanos, situación que provoca que existan deficiencias en las actividades y el desempeño del mismo.
2. Los procesos de reclutamiento y selección no se ejecutan técnicamente, debido a que la mayoría de decisiones que se toman con respecto de estos procesos se basan en la improvisación y el empirismo de los gerentes.
3. Escasamente se proporciona inducción a los trabajadores de nuevo ingreso, de igual manera sucede con la capacitación y la evaluación del desempeño.
4. La motivación ha sido descuidada y ha incidido negativamente en las actividades del personal. La falta de comunicación, de identificación y de reconocimiento hacia el buen desempeño de las actividades del personal, es lo que generalmente provoca esta situación.
5. En la empresa no existe un área que se encargue de procesar, almacenar y proporcionar información básica de los recursos humanos con que cuenta, lo que limita su posibilidad de crecimiento dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Que la Junta Directiva de la empresa conozca la propuesta presentada en este documento y apruebe la creación de la gerencia de recursos humanos, para eliminar las deficiencias existentes en las actividades del personal.
2. Para que las actividades de reclutamiento y selección de personal se realicen eficientemente, deben desarrollarse de acuerdo a las indicaciones que se presentan en la propuesta de administración de recursos humanos.
3. La gerencia de recursos humanos debe implementar el plan de inducción que se presenta con el objeto de preparar adecuadamente al nuevo trabajador al ambiente de la empresa y a las funciones de su puesto de trabajo. De igual manera, los planes de capacitación y evaluación del desempeño que desarrolle la gerencia de recursos humanos deben basarse en todos los aspectos mencionados en este documento.
4. La gerencia de recursos humanos en coordinación con las demás gerencias deben desarrollar actividades que estimulen a los trabajadores pero que principalmente reconozcan el valor de su trabajo, con el propósito de lograr una mayor identificación con las actividades y los objetivos de la empresa.
5. Recursos humanos tendrá la responsabilidad de recopilar, catalogar, almacenar y actualizar a través de sistemas de información computarizados los datos del personal que sean necesarios para realizar eficientemente los procesos de administración de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, M. 1991. **Gerencia de recursos humanos**. Colombia, Fondo Editorial Legis. 266p.
2. Chiavenato, I. 2000. **Administración de recursos humanos**. 5ta. ed. Colombia, Editorial McGraw-Hill. 699p.
3. Chiavenato, I. 2004. **Gestión del talento humano**. Colombia, McGraw-Hill. 475p.
4. Davis, K. y Newstrom, J. 1999. **Comportamiento humano en el trabajo**. 10^a. ed. México, Editorial McGraw-Hill. 647p.
5. De León, A., González, J. y Orellana, E. 2000. **Apuntes de Administración 1**. Primera edición. Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 106p.
6. Dessler, G. 2001. **Administración de personal**. 8va. ed. México, Pearson Educación. 700p.
7. Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. 1999 **La gestión de los recursos humanos**. 2da. ed. España, Editorial McGraw-Hill. 455p.
8. Franklin, E. B. 2004. **Organización de empresas**. 2da. ed. México, McGraw-Hill. 369p.
9. Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. y Cardy, R. 2001. **Dirección y gestión de recursos humanos**. 3ra. ed. España, Prentice Hall. 695p.

10. Koontz, H. y Weihrich, H. 1998. **Administración: una perspectiva global**. 11^a. ed. México, Editorial McGraw-Hill. 796p.
11. Noe, R. y Mondy, W. 1997. **Administración de recursos humanos**. 6ta. ed. México, Prentice Hall. 663p.
12. Reyes Ponce, A. 2002. **Administración Moderna**. México, Editorial Limusa. 480p.
13. Robbins, S. P. 1999. **Comportamiento organizacional**. 8ta. ed. México, Prentice Hall. 674p.
14. Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. 1996. **Administración**. 6ta. ed. México, Prentice Hall. 688p.
15. Werther, W. 1996. **Administración de personal y recursos humanos**. 5ta. ed. México, Editorial McGraw-Hill. 582p.

ANEXOS

ANEXO 1

Empresa concesionaria de automóviles
Recursos Humanos

Forma No. 001

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

PARTE I (Para ser llenada por la gerencia de recursos humanos.)

- 1. Nombre _____
 - 2. Número de empleado _____
 - 3. Puesto _____
 - 4. Edad _____
 - 5. Experiencia(número de años en el puesto) _____
 - 6. Fecha de contratación _____
 - 7. Puestos anteriores _____
- _____
- _____
- _____

PARTE II (Para ser llenada por el empleado.)

8. Calificaciones especiales. (Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aun si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que potencialmente pueden servir a la empresa.)

9. Herramientas y aparatos que está capacitado para operar

10. Áreas de responsabilidad, describa brevemente las áreas que están a su cargo _____

a) Soy responsable del cuidado y operación de los siguientes equipos:

b) Soy responsable de los siguientes aspectos de seguridad:

c) Soy responsable de la supervisión de las siguientes personas o funciones:

11. Educación formal y capacitación especializada.

a) Formación académica (señale con una equis los años cursados)

Primaria_____

Secundaria_____

Preparatoria o bachillerato_____

Escuela comercial_____

Escuela técnica_____

Universidad_____

Cursos de postgrado_____

b) Capacitación especializada (incluya duración y año en que concluyo su preparación)

Curso:_____

Curso:_____

Curso:_____

PARTE III (Para ser llenada por la gerencia de recursos humanos y el supervisor del empleado.)

12. Evaluación general del desempeño:

13. Potencial para promoción:

14. ¿ Qué puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro?

15. Aspectos de su desempeño que debe mejorar:

Firma del supervisor:_____

Fecha:_____

PARTE IV (Para ser llenada por la gerencia de recursos humanos.)

Se añaden aquí las dos últimas evaluaciones de este empleado?

SÍ_____ NO_____

Supervisado por_____

Firma_____

ANEXO 2
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS
(PROPUESTO)

1. Gerente de recursos humanos
2. Asistente de reclutamiento y selección
3. Asistente de inducción
4. Asistente de evaluación del desempeño
5. Asistente de capacitación
6. Asistente de control de personal

Empresa concesionaria de automóviles	Manual de organización Gerencia de recursos humanos	Pág. 1 - 13 Puesto 01								
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO										
<p>I. IDENTIFICACIÓN</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 40%;">Título del puesto</td> <td>Gerente de recursos humanos</td> </tr> <tr> <td>Ubicación administrativa</td> <td>Gerencia de recursos humanos</td> </tr> <tr> <td>Inmediato superior</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Subalternos</td> <td>Asistente de reclutamiento y selección Asistente de inducción Asistente de capacitación Asistente de nómina de personal</td> </tr> </table>			Título del puesto	Gerente de recursos humanos	Ubicación administrativa	Gerencia de recursos humanos	Inmediato superior	Gerente General	Subalternos	Asistente de reclutamiento y selección Asistente de inducción Asistente de capacitación Asistente de nómina de personal
Título del puesto	Gerente de recursos humanos									
Ubicación administrativa	Gerencia de recursos humanos									
Inmediato superior	Gerente General									
Subalternos	Asistente de reclutamiento y selección Asistente de inducción Asistente de capacitación Asistente de nómina de personal									
<p>II. DESCRIPCIÓN</p> <p>Naturaleza del puesto</p> <p>Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la administración y supervisión de todas las actividades de la gerencia de recursos humanos, además debe dirigir eficientemente las actividades enfocadas a la dotación de recurso humano calificado de acuerdo a los objetivos de la empresa.</p>										
<p>Atribuciones</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de nuevo ingreso en la empresa. b) Planificar, organizar, coordinar, dirigir y supervisar los planes de capacitación y evaluación del desempeño que se apliquen al personal de la empresa. c) Planificar a corto y mediano plazo, conjuntamente con las otras gerencias las necesidades de recurso humano. d) Velar porque se cumplan los objetivos de la gerencia de recursos humanos. e) Administrar eficientemente la cultura organizacional, el clima y el cambio en las actividades del personal. 										

<p>Empresa concesionaria de automóviles</p>	<p>Manual de organización Gerencia de recursos humanos</p>	<p>Pág. 2 - 13 Puesto 01</p>
<ul style="list-style-type: none"> f) Administrar adecuadamente los recursos humanos, físicos y materiales con que cuenta. g) Realizar la contratación de personal, verificando el cumplimiento de la normativa legal de la empresa. h) Elaborar y registrar los nombramientos del personal de nuevo ingreso y los que correspondan por movimientos internos de la empresa. i) Llevar a cabo el análisis de los puestos ya existentes y el diseño de nuevos puestos. j) Garantizar el cumplimiento de la normativa laboral vigente. 		
<p>Relaciones de trabajo</p> <p>Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe mantener estrecha relación con el personal a su cargo y con los gerentes y personal de las demás gerencias de la empresa.</p>		
<p>Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Encargado de la administración de la gerencia de recursos humanos. b) Verificar que se cumplan las actividades de la gerencia de acuerdo a los objetivos planteados. c) Delegar funciones al personal a su cargo. 		
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Verificar que se cumplan las actividades planificadas en la gerencia de recursos humanos. b) Supervisar que el proceso de integración del personal de nuevo ingreso se lleve de acuerdo a lo establecido. c) Responsable de las actividades propias y del personal a su cargo. d) Velar por el uso y cuidado del mobiliario y equipo asignado a su área. 		

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación

- Licenciatura en administración de empresas, psicología o carrera afín.

b) Experiencia

- Mínima de cinco años en puestos similares.

c) Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Vocación de servicio.
- Trabajo en equipo.
- Dirigir, organizar, coordinar y supervisar al personal.
- Don de mando, iniciativa y liderazgo en la toma de decisiones.
- Conocimiento y dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos.
- Manejo de programas de computación.

d) Otros requisitos:

- Ser guatemalteco(a).
- Colegiado(a) activo(a).
- Honorabilidad y honradez.
- Amplio conocimiento en empresas de servicio.

Empresa concesionaria de automóviles	Manual de organización Gerencia de recursos humanos	Pág. 4 - 13 Puesto 02
--------------------------------------	--	--------------------------

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto	Asistente de reclutamiento y selección
Ubicación administrativa	Gerencia de recursos humanos
Inmediato superior	Gerente de Recursos Humanos
Subalternos	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de las actividades de reclutamiento y selección de personal en la empresa.

Atribuciones

- a) Planificar, organizar, coordinar y dirigir las actividades de reclutamiento y selección de personal.
- b) Crear una base de datos que suministre información acerca del recurso humano disponible en la empresa.
- c) Elaborar anuncios para plazas vacantes de acuerdo a las especificaciones profesionales y personales exigidas por el área que las necesita cubrir.
- d) Recibir y analizar la documentación de los candidatos a ocupar las plazas vacantes.
- e) Seleccionar a los candidatos que se ajustan a las especificaciones profesionales y personales exigidas para ocupar las plazas vacantes.
- f) Citar a los candidatos previamente seleccionados a la empresa para aplicarles una entrevista de trabajo.
- g) Verificar por la vía escrita y telefónica, las referencias laborales y personales de los candidatos a las vacantes de la empresa.
- h) Elaborar informe acerca de los datos obtenidos en la entrevista.
- i) Entregar al gerente de recursos humanos el informe de los aspirantes que aplican al puesto.

<p>Empresa concesionaria de automóviles</p>	<p>Manual de organización Gerencia de recursos humanos</p>	<p>Pág. 5 - 13 Puesto 02</p>
<p>Relaciones de trabajo</p> <p>Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del área y con el personal de toda la empresa. Debe relacionarse con las empresas de publicidad utilizadas en el reclutamiento de personal y con los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa.</p>		
<p>Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 		
<p>Responsabilidad</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Dirigir las actividades de reclutamiento y selección de personal. b) Control de la base de datos del recurso humano disponible. c) Mobiliario y equipo asignados a su puesto de trabajo. 		
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Educación <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo octavo semestre aprobado en la carrera de administración de empresas, psicología o carrera afín. b) Experiencia <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años en puestos similares, específicamente en reclutamiento y selección de personal. c) Habilidades y destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • Conocimientos de aspectos económicos, financieros y laborales. • Liderazgo en toma de decisiones. d) Otros requisitos <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco(a). • Honorabilidad y honradez. 		

Empresa concesionaria de automóviles	Manual de organización Gerencia de recursos humanos	Pág. 6 - 13 Puesto 03
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
I. IDENTIFICACIÓN Título del puesto Asistente de inducción Ubicación administrativa Gerencia de recursos humanos Inmediato superior Gerente de recursos humanos Subalternos Ninguno		
II. DESCRIPCIÓN Naturaleza del puesto <p>Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de las actividades de contratación e inducción.</p>		
Atribuciones <ul style="list-style-type: none"> a) Planificar, organizar, coordinar y dirigir las actividades de inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa. b) Efectuar la presentación del trabajador de nuevo ingreso en la empresa c) Comunicarle al trabajador de nuevo ingreso la misión, visión, políticas, objetivos y otros aspectos generales de la empresa. d) Comunicarle al trabajador de nuevo ingreso aspectos específicos sobre su puesto de trabajo e) Verificar que al nuevo trabajador se le transmitan adecuadamente las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo. 		
Relaciones de trabajo <p>Por la naturaleza de su puesto, debe mantener estrecha relación con el personal de nuevo ingreso a la empresa.</p>		

Empresa concesionaria de automóviles	Manual de organización Gerencia de recursos humanos	Pág. 7 - 13 Puesto 03
Autoridad <ul style="list-style-type: none">• Ninguna		
Responsabilidad <ul style="list-style-type: none">a) Velar porque el personal de nuevo ingreso se integre adecuadamente a la empresa.b) Cuidar el mobiliario y equipo asignado a su puesto.		
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO <ul style="list-style-type: none">a) Escolaridad<ul style="list-style-type: none">• Mínimo octavo semestre aprobado en las carreras de administración de empresas, psicología o carrera afín.b) Experiencia<ul style="list-style-type: none">• Mínima de dos años en puestos similares.c) Habilidades y destrezas<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas.• Dominio de aspectos laborales y administrativos en general.• Manejo de equipo de computación y audiovisual.• Dominio en aspectos de comunicación.• Conocimientos de aspectos legales.d) Otros requisitos<ul style="list-style-type: none">• Ser guatemalteco(a).• Honorabilidad y honradez.• Conocimiento de empresas de servicio.		

Empresa concesionaria de automóviles	Manual de organización Gerencia de recursos humanos	Pág. 8 - 13 Puesto 04
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
I. IDENTIFICACIÓN Título del puesto Asistente de evaluación del desempeño Ubicación administrativa Gerencia de recursos humanos Inmediato superior Gerente de recursos humanos Subalternos Ninguno		
II. DESCRIPCIÓN Naturaleza del puesto <p>Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la administración de la aplicación de la evaluación del desempeño al personal.</p>		
Atribuciones <ul style="list-style-type: none"> b) Planificar, organizar, coordinar y dirigir las actividades de evaluación del desempeño del personal de la empresa. f) Definir el método de evaluación que se utilizará para medir el desempeño del personal en su puesto de trabajo. g) Asesorar a las personas que tienen personal a su cargo la forma en que deben evaluarlas. h) Establecer la programación de las evaluaciones del desempeño i) Verificar que la aplicación de la evaluación del desempeño se realice correctamente. 		
Relaciones de trabajo <p>Por la naturaleza de su puesto, debe mantener estrecha relación con el personal que tiene a su cargo personal y en general con todo el personal de la empresa.</p>		

<p>Empresa concesionaria de automóviles</p>	<p>Manual de organización Gerencia de recursos humanos</p>	<p>Pág. 9 - 13 Puesto 04</p>
<p>Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 		
<p>Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Velar porque se aplique adecuadamente la evaluación del desempeño en la empresa. c) Cuidar el mobiliario y equipo asignado a su puesto. 		
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> b) Escolaridad <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo octavo semestre aprobado en las carreras de administración de empresas, psicología o carrera afín. b) Experiencia <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años en puestos similares. c) Habilidades y destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • Dominio de aspectos laborales y administrativos en general • Dominio en aspectos de comunicación. d) Otros requisitos <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco(a). • Honorabilidad y honradez. • Conocimiento de empresas de servicio. 		

Empresa concesionaria de automóviles	Manual de organización Gerencia de recursos humanos	Pág. 10 - 13 Puesto 05
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
I. IDENTIFICACIÓN Título del puesto Asistente de capacitación Ubicación administrativa Gerencia de recursos humanos Inmediato superior Gerente de recursos humanos Subalternos Ninguno		
II. DESCRIPCIÓN Naturaleza del puesto <p>Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la ejecución de los procedimientos de capacitación y evaluación del desempeño del personal que labora en la empresa.</p>		
Atribuciones <ul style="list-style-type: none"> a) Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de capacitación del personal. b) Programar las actividades de capacitación en función de las necesidades de las áreas de la empresa. c) Evaluar al personal para detectar necesidades de capacitación d) Desarrollar los contenidos de los cursos de capacitación. e) Controlar la asignación de recursos humanos, físicos y materiales en los cursos de capacitación. f) Evaluar al personal asistente sobre los cursos recibidos. 		
Relaciones de trabajo <p>Por la naturaleza de su puesto, debe mantener estrecha relación con el personal del área y de toda la empresa. También debe relacionarse con los proveedores de cursos de capacitación.</p>		

<p>Empresa concesionaria de automóviles</p>	<p>Manual de organización Gerencia de recursos humanos</p>	<p>Pág. 11 - 13 Puesto 05</p>
<p>Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 		
<p>Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Controlar la asistencia a los cursos de capacitación. b) Informar sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño. c) Cuidar el mobiliario y equipo asignado a su puesto. 		
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Escolaridad <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo octavo semestre aprobado en las carreras de administración de empresas, psicología o carrera afín. b) Experiencia <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años en puestos similares, específicamente en capacitación y evaluación del desempeño. c) Habilidades y destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • Iniciativa y liderazgo en la toma de decisiones. • Dominio de aspectos de comunicación. • Manejo de equipo de computación y audiovisual. d) Otros requisitos <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco(a). • Honorabilidad y honradez. • Conocimiento en empresas de servicio. 		

Empresa concesionaria de automóviles	Manual de organización Gerencia de recursos humanos	Pág. 12 - 13 Puesto 06
--------------------------------------	--	---------------------------

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto	Asistente de control de personal
Ubicación administrativa	Gerencia de recursos humanos
Inmediato superior	Gerente de recursos humanos
Subalternos	Ninguno

Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la coordinación, supervisión y ejecución de los sistemas de información que relacionan al recurso humano con la empresa.

II. DESCRIPCIÓN

Atribuciones

- a) Planificar, organizar, coordinar, dirigir y supervisar los sistemas de información de las actividades del personal.
- b) Crear la base datos de recursos humanos(inicial) de la empresa.
- c) Elaborar y mantener los registros relacionados con la nómina de sueldos, para que los pagos al personal se efectúen en las fechas establecidas.
- d) Controlar la asistencia y puntualidad del personal y el control del tiempo extraordinario (horas extra).
- e) Elaborar las notificaciones de autorización y mantener los registros de los permisos especiales, licencias y vacaciones del personal.
- f) Velar por el cumplimiento de las normas laborales establecidas.

<p>Empresa concesionaria de automóviles</p>	<p>Manual de organización Gerencia de recursos humanos</p>	<p>Pág. 13 - 13 Puesto 06</p>
<p>Relaciones de trabajo</p> <p>Por la naturaleza de su puesto, debe mantener estrecha relación con todo el personal que labora en la organización, especialmente con el área de contabilidad.</p>		
<p>Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 		
<p>Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad en todas las actividades que realice. • Velar por los beneficios del personal de la empresa. • Velar por el cuidado del mobiliario y equipo asignado a su puesto. 		
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p> <p>a) Escolaridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo octavo semestre en las carreras de administración de empresas, psicología o carrera afín. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años en puestos similares. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • Habilidad numérica. • Dominio de aspectos laborales y administrativos en general. • Dominio de programas de computación. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco(a) • Honorabilidad y honradez • Conocimiento de empresas de servicio 		

E. Responsabilidad

1. Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa.

- a) _____ %: _____
- b) _____ %: _____
- c) _____ %: _____
- d) _____ %: _____

F. Aptitudes intelectuales

1. ¿ Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

- a) _____ %: _____
- b) _____ %: _____
- c) _____ %: _____
- d) _____ %: _____

2. ¿ Cuáles de las siguientes aptitudes intelectuales son indispensables: iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas?

- a) _____ %: _____
- b) _____ %: _____
- c) _____ %: _____
- d) _____ %: _____

G. Aptitudes físicas

1. ¿ Qué características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

- a) _____ %: _____
- b) _____ %: _____
- c) _____ %: _____
- d) _____ %: _____

2. ¿ Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales: agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad para transportar pesos considerables?

- a) _____ %: _____
- b) _____ %: _____
- c) _____ %: _____
- d) _____ %: _____

H. Experiencia

- 1. Irrelevante
- 2. Importante
- 3. Imprescindible
- 4. Debe poseer _____ años de experiencia en la función de _____

I. **Ámbito laboral**

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?
2. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?
3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

J. **Condiciones sanitarias y de seguridad**

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?
2. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

K. **Parámetros de desempeño**

1. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?
2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

L. **Comentarios finales**

1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?
2. ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto?

Firma del analista de puestos: _____

Fecha _____

Revisado y autorizado por: _____

Fecha _____

ANEXO 4

Empresa concesionaria de automóviles
Recursos Humanos

Forma No. 003

FORMATO DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:

Anotar el nombre con que formalmente (vía presupuesto, nómina de pago, contrato de trabajo, etc.) se ha denominado el puesto.

Ubicación administrativa:

Ubicación del puesto en la unidad o sección a la que pertenece dentro de la estructura general de la empresa.

Inmediato superior:

Señalar el nombre del puesto de la persona de quien recibe órdenes y/o instrucciones directamente en su trabajo.

Subalternos:

Indicar el nombre de los puestos a los cuales dirige, supervisa o controla directamente en el desarrollo del trabajo.

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza: (descripción genérica del puesto)

En este apartado se define si el trabajo es de naturaleza operativo, técnico, profesional o administrativo, su complejidad, responsabilidad y autoridad, las instrucciones que recibe, la supervisión recibida y/o ejercida, así como el grado de independencia y criterios necesarios para el desarrollo del trabajo y cómo son revisadas y evaluadas las tareas realizadas.

Atribuciones: (descripción específica del puesto)

Atribuciones: (descripción específica del puesto)

Es la descripción breve, en términos generales y con algún grado de importancia de las tareas que son características del puesto. Existen varias formas de enmarcar su descripción:

- a) Atribuciones específicas, generales, especiales, particulares, etc.
- b) Atribuciones diarias, semanales, mensuales, anuales, etc.
- c) Atribuciones en orden de la más a la menos importante.
- d) Atribuciones descritas de acuerdo a su orden correlativo de un proceso o sistema de trabajo definido.

Relaciones de trabajo:

Describe los contactos personales y de relaciones públicas que los empleados deben mantener en el desempeño de sus atribuciones.

Autoridad:

Es la descripción del grado de decisión que el titular del puesto tiene para actuar en las diferentes actividades y tareas en que participa y sobre que puestos tiene mando y responsabilidad.

Responsabilidades:

Se refiere a la descripción de los elementos que inciden en la participación del servidor en la custodia, despacho, uso de equipo y mobiliario, valores; así como la eficiencia en el trabajo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (requisitos mínimos exigidos)

a) Educación: Grado de educación escolar, media y/o universitaria indispensable.

b) Experiencia: Describe el conjunto de conocimientos prácticos y/o técnicos que se requieren del candidato para el desarrollo del trabajo.

c) Habilidades y/o destrezas: Las capacidades mentales y manuales que se necesitan para ejecutar una actividad específica.

ANEXO 5

Empresa Concesionaria de automóviles Recursos Humanos	Forma 004
--	-----------

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Para que esta solicitud sea propiamente evaluada conteste todas las preguntas en forma completa y adecuada.

Si necesita más espacio adjunte hojas adicionales.

Toda información adicional que usted nos proporcione nos será de utilidad para colocarlo en el puesto apropiado a sus cualidades.

Toda información contenida en esta solicitud será tratada confidencialmente.

Fotografía

Fecha

Puesto solicitado	Sueldo solicitado

INFORMACIÓN PERSONAL

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Sexo
			<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Domicilio			Teléfono
Calle	Número	Zona	Celular
Fecha de Nacimiento	Edad	Nacionalidad	Lugar de Nacimiento
		Departamento	
		Municipio	
Estado Civil	Peso	Estatura	Religión
Cédula No.	No. de Afiliación al I.G.S.S.	N.I.T.	Licencia No.

INFORMACIÓN GENERAL

¿Práctica usted algún deporte?	¿Pertenece a algún club social y deportivo?
¿Cuál es su pasatiempo favorito?	¿Cuál es su meta en la vida?

INFORMACIÓN FAMILIAR

Nombre	Domicilio	Ocupación
Padre		
Madre		
Hermanos(as)		
Esposa(o)		
Nombres y edades de los hijos		

EDUCACIÓN

Grado	Nombre del Establecimiento	No. De Años		Título Obtenido
		Desde	Hasta	
Primaria				
Secundaria				
Diversificado				
Universidad				
Otros				

¿Estudia actualmente?	¿Qué estudia?	Horario	Lugar
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No			

IDIOMAS

	Habla	Escribe	Lee
	Bueno - Regular - Malo	Bueno - Regular - Malo	Bueno - Regular - Malo
Inglés			
Otros			

EXPERIENCIA LABORAL

Anote sus últimos empleos empezando por el más reciente

Nombre de la Empresa	Domicilio	Teléfono
Actividad de la Empresa		
Puesto Desempeñado	Período Trabajado	Sueldo Mensual
	De	Inicial
	Hasta	Final
Nombre y puesto del jefe inmediato	Causa de separación	

Nombre de la Empresa	Domicilio	Teléfono
Actividad de la Empresa		
Puesto Desempeñado	Período Trabajado	Sueldo Mensual
	De	Inicial
	Hasta	Final
Nombre y puesto del jefe inmediato	Causa de separación	

Nombre de la Empresa		Domicilio	Teléfono
Actividad de la Empresa			
Puesto Desempeñado	Período Trabajado		Sueldo Mensual
	De	Inicial	
	Hasta	Final	
Nombre y puesto del jefe inmediato		Causa de separación	

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

PERSONA A QUIÉN AVISAR EN CASO DE EMERGENCIA	
Nombre	
Dirección	
Teléfono	

QUEDA EXTENDIDO QUE CUALQUIER CONVENIO ENTRE LA EMPRESA Y EL SOLICITANTE SE TENDRA POR HECHO SOBRE LA BASE DE QUE LO ANTERIORMENTE EXPUESTO ES EXACTO Y VERÍDICO. EN CASO CONTRARIO DICHO CONVENIO SERA ANULADO.
EL HECHO DE QUE LA EMPRESA RECIBA ESTA SOLICITUD, NO SIGNIFICA QUE ACEPTA COMO EMPLEADO AL SOLICITANTE.

FIRMA DEL SOLICITANTE

Para uso exclusivo de Recursos Humanos

ANEXO 6

Empresa concesionaria de automóviles Recursos Humanos		Forma 005	
EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN (Hoja de vida - Entrevista)			
CONCEPTOS A EVALUAR	VALOR (puntos)	CANDIDATO (ponderación)	TOTAL (puntos)
ESTUDIOS REALIZADOS			
UNIVERSIDAD			
En proceso	3		
Pensum cerrado	5		
Graduado	10		
Idiomas			
En proceso	1		
Completo	3		
Computación	1		
Cursos - seminarios	1		
MAESTRÍA			
En proceso	3		
Completa	5		
DOCTORADO			
En proceso	3		
Completa	5		
EXPERIENCIA EN EL CAMPO DE SU PROFESIÓN			
Asistente	10		
Jefe	15		
Gerente	25		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES SOBRE EL PUESTO	50		

TOTAL PUNTOS OBTENIDOS	
-------------------------------	--

ANEXO 7
GUÍA DE ENTREVISTA

Empresa concesionaria de automóviles
Recursos Humanos

Forma No. 006

A continuación se presentan una serie de preguntas establecidas en base a un objetivo para determinar la capacidad de las personas al evaluarlas en la entrevista de selección:

INICIATIVA: supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.

1. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
2. ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para hacerlos más efectivos o más gratificantes?
3. ¿Deme un ejemplo de una idea que haya sugerido en sus trabajo?
4. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?
5. ¿Cómo toma decisiones cuando su línea de reporte está ausente?

LIDERAZGO: Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

1. ¿Cómo motiva a sus colaboradores?
2. ¿Qué hace para incentivar el crecimiento de sus colaboradores?
3. ¿Qué lo hace un buen líder?
4. ¿Alguna vez le tocó alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió ese problema?
5. Deme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder?

CAPACIDAD: demostrar competencia para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes, comprender la esencia de los aspectos complejos.

1. ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto?
2. ¿Qué sabe Ud. de (método técnico o proceso que sea fundamental para el cargo).....?
3. ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado en usar(determinado sistema o procedimiento)....? ¿Qué hizo cuando se presentaron dificultades en este nuevo procedimiento?
4. ¿Participa activamente en una institución profesional/académica? ¿Qué tipo de tareas realiza allí?
5. ¿Cómo se mantiene informado de las últimas novedades en su campo laboral?

CONFIABILIDAD: ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.

1. Describame una situación en la que usted o su jefe no estuvieron conformes con su desempeño. ¿Cuáles fueron a su criterio las causas?
2. ¿Usted cree que sus jefes y equipos de trabajo(subordinados) lo valoran?
3. ¿Qué representan la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo?

HABILIDAD ANALÍTICA: es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

1. Conseguir la resolución de un asignación implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo loase usted? Deme ejemplos.
2. ¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué paso? ¿Cómo la identificó? ¿Cómo la analizó? ¿Cómo la resolvió?
3. ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?

EXPECTATIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL

1. ¿Por qué quiere ingresar a?
2. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en.....?
3. ¿Qué imagina estar haciendo dentro de tres años?
4. ¿En qué área podría realizar un mejor aporte a nuestra organización?

Supervisado por _____

Fecha _____

ANEXO 8

Empresa concesionaria de automóviles Recursos Humanos	Forma 007					
MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ESCALA GRÁFICA CON ASIGNACIÓN DE PUNTOS						
EVALUACIÓN DEL EMPLEADO						
Nombre completo _____ Fecha ___/___/___ Gerencia/Sección _____ Puesto _____ Cada factor se divide en un número de grados de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y asigne sólo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.						
Grados						
Factores de evaluación	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15	Puntos
1. Producción Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Su producción satisface pero no tiene nada especial	Mantiene siempre una buena producción	Siempre da cuenta de un volúmen de servicio fuera de lo corriente	
2. Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1 2 3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	4 5 6 En general satisface, aunque a veces deja que desear	7 8 9 En general trabaja con cuidado	10 11 12 Siempre hace bien su trabajo	13 14 15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional	
3. Responsabilidad Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	1 2 3 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	4 5 6 No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila bastante	7 8 9 Puede confiarse en él (o ella) si se ejerce una vigilancia normal	10 11 12 Es dedicado(a); sólo necesita una breve instrucción	13 14 15 Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia	
4. Cooperación/Actitud Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes	1 2 3 Poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	4 5 6 A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	7 8 9 En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho(a) con su trabajo	10 11 12 Está dispuesto(a) siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros	13 14 15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	
5. Sensatez e iniciativa Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales	1 2 3 Siempre toma decisiones incorrectas	4 5 6 Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas	7 8 9 Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales	10 11 12 Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	13 14 15 Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones	
6. Presentación personal Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado	1 2 3 Negligente Descuidado	4 5 6 A veces descuida su apariencia	7 8 9 Normalmente está bien presentado	10 11 12 Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	13 14 15 Es sumamente cuidadoso en su presentación	
TOTAL DE PUNTOS						

ANEXO 9

Empresa concesionaria de automóviles

Forma No. 008

Recursos Humanos

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CURSO DE CAPACITACIÓN

Nombre del curso _____

Fecha _____

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para mejorar los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1. Al inicio del curso:
 - a) Usted conocía los objetivos y contenidos del curso
 - b) Usted tenía una idea general de los objetivos y contenidos del curso
 - c) Usted conocía superficialmente los objetivos y contenidos del curso
 - d) Usted desconocía totalmente los objetivos y contenidos del curso

2. El curso:
 - a) Cumplió los objetivos en su totalidad
 - b) Cumplió los objetivos en lo esencial
 - c) Cumplió los objetivos en forma parcial
 - d) No cumplió sus objetivos

3. Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:
 - a) Totalmente aplicables en su área de trabajo
 - b) Aplicables sólo en ciertos aspectos de trabajo
 - c) Interesantes, pero difícil de aplicarlos en el trabajo
 - d) Sin interés e inútiles para el desempeño del trabajo

4. La duración del curso fue:
 - a) La más adecuada para asimilar los contenidos del curso
 - b) Conveniente

- c) Demasiada larga
- d) Muy breve para asimilar los contenidos del curso

5. Considera usted que el curso:

- a) Le despertó interés e inquietudes para conocer más sobre el tema
- b) Cumplió completamente con sus expectativas
- c) Le resultó eficiente para conocer sobre esos aspectos
- d) No cumplió con sus expectativas

6. El área de capacitación:

- a) Fue la más apropiada para el desarrollo del curso
- b) Presentó parcialmente las condiciones necesarias para el desarrollo del curso
- c) Faltó acondicionarse
- d) Fue inapropiada

7. El horario asignado al curso fue:

- a) El más conveniente
- b) Apropiado
- c) Incómodo
- d) Inadecuado

8. Indique los cursos que considera convenientes para reforzar los conocimientos adquiridos y para desarrollar sus labores.

9. Comentarios sobre el curso.

10. Sugerencias sobre el curso.

Para codificar las opiniones sobre el curso se le dará un valor a cada alternativa:

- | | |
|----------------------|-------------------|
| a) Ideal = 10 | c) Suficiente = 6 |
| b) Satisfactorio = 8 | d) Deficiente = 4 |

ANEXO 10

Empresa concesionaria de automóviles
Recursos Humanos

Forma No. 009

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

Nombre y apellidos del jefe participante

Después de recibido el curso de:

1. Ha advertido usted algún cambio en la actitud de los trabajadores? En qué sentido?
2. Cree usted que ha mejorado su eficacia en el desarrollo de su función?
En caso afirmativo En qué medida?
3. Sabe mejor su trabajador que es lo que debe hacer y como hacerlo?
4. Le formula menos preguntas?
5. Ha mejorado la calidad de su trabajo?
6. Cree usted, que realmente valió la pena proporcionar a sus trabajadores la capacitación?
7. Desea hacer algún comentario particular de interés para futuras acciones de capacitación?

