

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

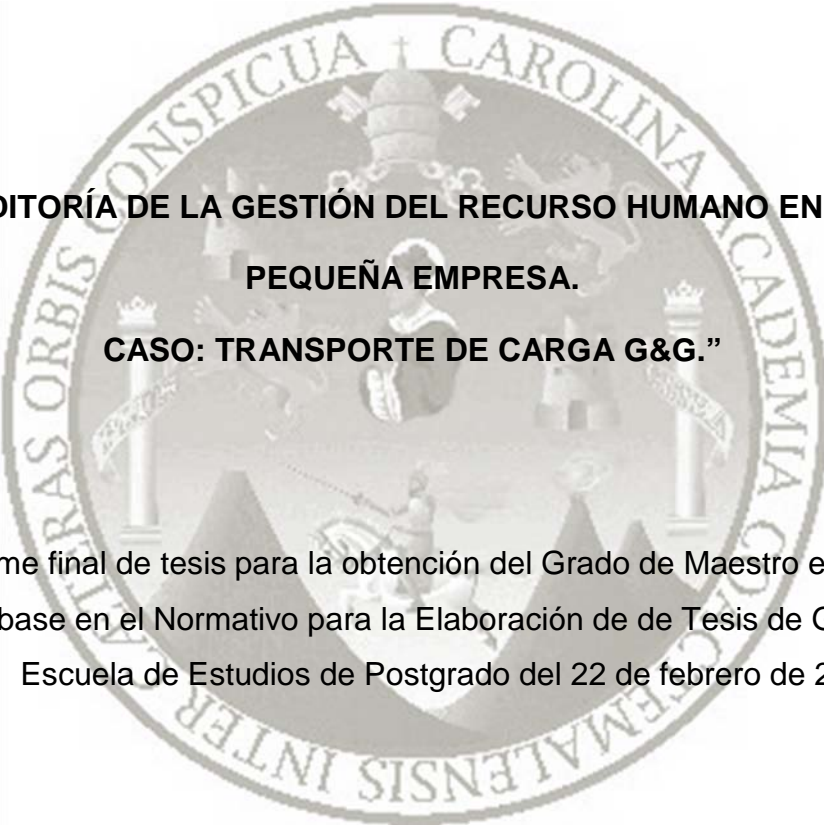
The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure of a saint, likely St. Charles, holding a book. Above the shield is a crown and a cross. The shield is flanked by two lions. The outer ring of the seal contains the Latin motto: "CETERAS OB BIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER".

**“AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA.  
CASO: TRANSPORTE DE CARGA G&G.”**

Licda. Sonia Judith Villatoro Jácome

Guatemala, febrero de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA.  
CASO: TRANSPORTE DE CARGA G&G.”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias,  
con base en el Normativo para la Elaboración de de Tesis de Grado de la  
Escuela de Estudios de Postgrado del 22 de febrero de 2005.

Profesora Consejera: Licda. MSc. Claudia Elizabeth Aquino García

Licda. Sonia Judith Villatoro Jácome

Guatemala, febrero de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Albaro Joel Girón Barahona  
Vocal II: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero  
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  
Vocal IV: S.B. Roselyn Janette Salgado Ico  
Vocal V: P.C. José Abraham González Lemus

Jurado examinador que practicó el  
Examen privado de tesis según el  
Acta correspondiente

Presidente: MSc. José Rafael Sánchez Viesca  
Secretario: MSc. Walter Edmundo Vides Guerra  
Vocal I: MSc. Mayra Lorena García Morales



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 019-2008

En el salón No. 03 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 28 de octubre del año en curso, a las 18:30 horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Licenciada **Sonia Judith Villatoro Jácome**, con carné No. 100011239, estudiante de la Maestría en **Administración de Recursos Humanos**, como requisito para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.-----

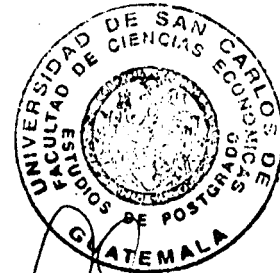
Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada **AUDITORIA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA. CASO: TRANSPORTE DE CARGA G&G.**-----

El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD de votos CON ENMIENDAS por el Jurado Examinador.-----

Previo a la aprobación final de tesis, el postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador las cuales se le entregan por escrito y se presentará nuevamente la tesis en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.-----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los veintiocho días del mes de octubre del año dos mil ocho.-----

Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca  
Presidente



Lic. MSc. Walter Edmundo Vides Guerra  
Secretario

Licda. MSc. Mayra Lorena García Morales  
Vocal I

Licda. Sonia Judith Villatoro Jácome  
Postulante



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, DIECINUEVE DE MARZO DE DOS MIL NUEVE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4, Subinciso 6.4.2 del Acta 4-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de marzo de 2009, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 019-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de octubre de 2008 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos denominado: "AUDITORIA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA. CASO: TRANSPORTE DE CARGA G&G.", que para su graduación profesional presentó la Licenciada SONIA JUDITH VILLATORO JÀCOME, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
REVISADO

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios,** por guiarme y ser una luz en mi camino.

**A mi madre,** Anita Jácome

**A mi familia,** por su apoyo y cariño.

**A Transportes de Carga G&G,** por brindarme la oportunidad de realizar el estudio y desarrollarme como profesional en el área de la Administración de Recursos Humanos.

**A la familia González Güill,** en especial al Lic. Julio A. González Güill.

**A mi Asesor,** Lic. Walter Vides por su comprensión y aliento en todo momento

**A mi Revisora,** MSc. Mayra García, por su profesionalismo

**A mi Maestra Consejera,** Licda. Claudia Elizabeth Aquino

**A mis amigos,** gracias por su compañía

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	iii
<b>1. ANTECEDENTES</b>	1
<b>2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>	5
2.1 Entorno de la Pequeña Empresa –PYME –	5
2.2 Recursos Humanos en la Pequeña Empresa	6
2.3 Auditoría de la Gestión del Talento Humano	35
2.4 Proceso Administrativo y Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano	36
<b>3. METODOLOGÍA</b>	42
3.1 Determinación de la Población	43
3.2 Técnicas de Investigación de Campo	43
3.3 Instrumentos de Investigación de Campo	43
3.4 Procedimiento	43
<b>4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS</b>	46
4.1 Resultados Obtenidos en el Cuestionario No. 1, Nivel Administrativo	46
4.2 Resultados Obtenidos en el Cuestionario No. 2, Nivel Operativo	57
<b>5. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	74
<b>CONCLUSIONES</b>	123
<b>RECOMENDACIONES</b>	124
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	125
<b>ANEXOS</b>	127

<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>		<b>Página</b>
Cuadro No. 1	Indicadores del Entorno de la Pequeña y Mediana Empresa con Respecto a su Definición	6
Cuadro No. 2	La Misión y su Establecimiento, los Objetivos Organizacionales y su Relación con la Misión, Estructura Organizacional de Transporte de Carga G&G	50
Cuadro No. 3	Fortalezas y Debilidades de la Empresa	53
Cuadro No. 4	Cobertura de Seguro y Disposición a Ser un Empleado Asegurado	69

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>		<b>Página</b>
Figura No. 1	Modelo de Gestión del Talento Humano	11
Figura No. 2	Reclutamiento y Selección como Parte del Proceso de Incorporación de Personas	19
Figura No. 3	Procedimientos Múltiples de Selección	27
Figura No. 4	Procedimiento Normal de Selección	27
Figura No. 5	Componentes de Cultura Organizacional	29
Figura No. 6	Competencias Básicas Necesarias en el Sitio de Trabajo	31
Figura No. 7	Contenido del Cargo Según la Descripción de Cargos	31
Figura No. 8	Factores de Especificación en el Análisis de Cargos	32
Figura No. 9	Organigrama Transporte de Carga G&G	41
Figura No. 10	Razón Social de la Empresa	46
Figura No. 11	Atribución de la Empresa en el Mercado	47
Figura No. 12	Responsabilidad de Planeación	48
Figura No. 13	Conocimiento de la Visión, Misión y Objetivos Organizacionales	49
Figura No. 14	Sistema de Administración de Personal, Análisis de Puestos, Sistema de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, Sistema de Base de Datos	51
Figura No. 15	Desempeño Laboral	52



Figura No. 16	Dotación de Recursos Materiales y Equipo	54
Figura No. 17	Comunicación con los Empleados	55
Figura No. 18	Utilidad del Departamento de Recursos Humanos	56
Figura No. 19	Requerimientos en la Selección	57
Figura No. 20	Sistema de Reclutamiento	58
Figura No. 21	Formulario de Solicitud de Empleo	59
Figura No. 22	Aplicación de Pruebas Psicométricas/Psicológicas	60
Figura No. 23	Documentos Presentados Durante el Proceso de Reclutamiento y Selección	61
Figura No. 24	Requerimiento de Información Médica	62
Figura No. 25	Encargado de Reclutamiento, Selección y Contratación	63
Figura No. 26	Contrato de Trabajo	64
Figura No. 27	Presentación ante Miembros de la Empresa	65
Figura No. 28	Capacitación, Adiestramiento o Entrenamiento al Puesto	66
Figura No. 29	Identificación de Niveles de Autoridad y Jerarquías	67
Figura No. 30	Conocimiento de la Ley de Tránsito	68
Figura No. 31	Clima Organizacional	70
Figura No. 32	Dotación de Materiales y Equipo	72
Figura No. 33	Comunicación	73

### **ÍNDICE DE ANEXO**

		<b>Página</b>
Anexo No. 1	Cuestionario No. 1 Aplicado a Nivel Administrativo	128
Anexo No. 2	Cuestionario No. 2 Aplicado a Nivel Operativo	132
Anexo No. 3	Acuerdo Gubernativo No. 178-2001	135
Anexo No. 4	Indicadores Fuerza Laboral	140
Anexo No. 5	Oficina Central Transporte de Carga G&G	141
Anexo No. 6	Flotilla Vehicular Transporte de Carga G&G	141
Anexo No. 7	Personal Administrativo y Operativo Transporte de Carga G&G	142

## RESUMEN

Transporte de Carga G&G es una empresa familiar administrada por sus fundadores, en la cual no se ha diseñado una estructura organizacional, trascendiendo en la falta de procesos específicos para el manejo de recursos humanos, esencialmente en el diseño de puestos, selección y reclutamiento de personal, considerando que las actividades que ellos han realizado en recursos humanos, ha sido a nivel empírico, ocasionado una dualidad en las actividades generales que el personal administrativo y operativo realiza dentro de la misma, generando una confusión entre las atribuciones que tienen los empleados.

El presente trabajo de investigación, se encamina a resolver el problema que genera el no tener un departamento de recursos humanos instituido, considerando la duplicidad e improvisación de funciones a nivel administrativo y la falta de procesos estandarizados en el manejo integral del recurso humano en la Empresa Transporte de Carga G&G.

El estudio se realizó aplicando las técnicas de campo como la observación directa no participante, la entrevista libre y la entrevista dirigida; trabajando con una población constituida por el personal administrativo y operativo, aplicando respectivamente para ello, un cuestionario para recabar información con respecto a las etapas del proceso administrativo y de planeación; un cuestionario para recabar información con respecto a los elementos específicos de recursos humanos, tales como la admisión (reclutamiento, selección, contratación e inducción), la aplicación (funciones del puesto) y el monitoreo de personas (bases de datos y sistemas de registro).

Los administradores de Transporte de Carga G&G conscientes de la competitividad existente en el área de transporte y distribución de carga, están anuentes a implementar gradualmente las recomendaciones, considerando que de

acuerdo a la auditoría efectuada, se permitió realizar una revisión sistemática y formal de la gestión de recursos humanos en relación a las actividades que se desarrollan, aún sin estar implementado un departamento para ese servicio; así también, se identificaron las brechas en los procesos administrativos, siendo la más importante la falta de planeación estratégica en donde se contemple el diseño conjunto de una misión, visión, objetivos y estructura organizacional, esta última es determinante para la jerarquización y agrupación de actividades para establecer responsabilidades sobre los resultados.

De igual manera, se identificaron los problemas a nivel operativo, siendo las más importantes las ausentes en el área de admisión (reclutamiento y selección); aplicación (diseño de cargos); y monitoreo de personas (base de datos del personal y sobre el mantenimiento de vehículos).

Como resultado del estudio, se diseñó una propuesta para la Creación de un Departamento de Recursos Humanos en donde se implementarán únicamente los procesos de admisión, aplicación y monitoreo, considerándolos como una base para la gestión, se sugiere incluir posterior y gradualmente los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento, cerrando con ello el círculo de manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos.

La investigación plantea un reto y un cambio para los administradores de Transporte de Carga G&G, esencialmente en la gestión del recurso humano, siendo una herramienta importante y comprometedora para la estabilidad en el mercado de servicios considerándola como un instrumento para la competitividad y mejora continua.

## INTRODUCCIÓN

En Guatemala, la Pequeña Empresa es incluida en el sector económico junto con la Mediana Empresa y por sus siglas es llamada –PYME–, cuya mayoría ha sido creada desde el seno de la familia, y prestan sus servicios tanto a nivel nacional como internacional, generando empleo a través de la prestación de servicios a 725,000 mil personas, según datos del Ministerio de Economía.

Las Pequeñas Empresas como Transportes de Carga G&G, deben optimizar los recursos disponibles, identificar el potencial oculto de sus empleados y proporcionar estímulos y oportunidades que les inviten a mejorar la productividad de la organización, estas empresas se desarrollan a través de procesos empíricos, y para establecer cada uno de sus departamentos, en este caso uno de recursos humanos es necesario realizar una evaluación diagnóstica técnicamente llamada Auditoría; la cual revisa las actividades relacionadas a la administración del personal, como un instrumento para desarrollar e implementar políticas que permitan administrar a sus empleados de manera eficiente y eficaz en relación a costo beneficio.

Tomando en cuenta que Transporte de Carga G&G, es una empresa familiar administrada por sus fundadores, carece de dirección específica, de una meta común en relación al manejo del recurso humano, y no tiene especificadas las responsabilidades y obligaciones específicas, lo que ocasiona en ciertos momentos un mal funcionamiento de la empresa, brindando un servicio de baja calidad a sus clientes e insatisfacción en el personal.

Sobre este marco de referencia se planteó la pregunta básica de la investigación: ¿La Auditoría de Recursos Humanos podrá establecer las bases para implementar los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal idóneo para la empresa?

De la misma manera, el marco de referencia brindó los elementos para trazar los objetivos del estudio, siendo el objetivo general el proponer un sistema de gestión de recursos humanos en Transporte de Carga G&G, con base en tendencias modernas, y como objetivos específicos se planteó primero, auditar las actividades relacionadas a la administración de recursos humanos; segundo, aplicar instrumentos diagnósticos sobre los procesos de recursos humanos ya establecidos en la empresa y tercero, diseñar una propuesta para la creación de un departamento de Recursos Humanos con base a sus principales necesidades.

El contenido del informe se desarrolla con el capítulo 1, que corresponde a los antecedentes, en donde se expone lo ocurrido en la empresa desde sus inicios y se describe brevemente el marco referencia. El capítulo 2, corresponde al marco teórico, el cual contiene la descripción general sobre el entorno de la Pequeña Empresa en Guatemala y la administración de recursos humanos desde el modelo de gestión del talento humano hasta el modelo de la auditoría; por último, se describen los elementos necesarios para la planeación estratégica de la gestión de recursos humanos, tomando en cuenta la importancia de la creación de la misión, visión, objetivos y estructura organizacional. En el capítulo 3, se integra el método de investigación, con el fin de obtener elementos necesarios que validen la pregunta básica de la investigación. En el capítulo 4, se desarrolla el análisis y presentación de resultados, elemento determinante para la elaboración y diseño de la propuesta, tomando en cuenta la información recabada por medio de la entrevista, el cuestionario de evaluación del proceso administrativo-planeación y el cuestionario de evaluación por elemento específico (reclutamiento, selección, contratación e inducción). En el capítulo 5, se presentan los beneficios obtenidos por medio de la investigación mostrando la propuesta administrativa para la creación del Departamento de Recursos Humanos en Transporte de Carga G&G.

Seguidamente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, luego se encuentra la bibliografía consultada y finalmente aparecen los anexos donde se muestran los instrumentos utilizados.

## 1. ANTECEDENTES

Según el administrador de Transporte de Carga G&G, la organización nace de la división de Transportes JG, cuya historia se remonta al año 1996, cuando se crea una empresa familiar de transporte de carga, la cual comienza actividades con tres hombres y dos vehículos, que operó desde sus modestas instalaciones en el Municipio de Mixco, Guatemala.

Con la llegada de una nueva generación de administradores a finales del año 2006 y con conocimientos sobre competitividad; los representantes de Transporte de Carga G&G, comienzan a realizar cambios; considerando indispensable establecer los procesos administrativos y de recursos humanos, tomando en cuenta, que luego de diez años de creación, se mantiene todavía en el mercado; pero sin una estructura organizacional definida o políticas establecidas.

Actualmente, Transporte de Carga G&G, cuenta con personal solamente para el área operativa, los mandos medios son cubiertos por los hijos de su fundador, los procesos administrativos y de recursos humanos están establecidos de manera empírica, sin una base técnica, y debido al crecimiento de la organización, han quedado evidenciados los problemas a nivel de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, resolución de conflictos y otras áreas relacionadas al quehacer de la empresa.

Debido a una serie de problemas administrativos y manejo inadecuado del personal, se inician reuniones con el representante de Transporte de Carga G&G para efectuar una revisión y análisis a los procesos empíricos por ellos implementados en el área de Recursos Humanos; tomando como base, la expansión de la empresa en los últimos años. La población estaba constituida a nivel administrativo por cuatro hombres y una mujer, entre las edades de 23 a 50 años, ocupando los puestos de Gerente General, Jefe Administrativo, Jefe de

Logística y Operaciones, Jefe de Mantenimiento y Servicio y Jefe de Relaciones Publicas; y a nivel operativo por veinte hombres entre las edades de 20 a 55 años, en los puestos de Verificador (1), Piloto (7), Auxiliar I (7), Auxiliar II, (5) por tanto se evaluó al cien por ciento de su población.

Transporte de Carga G&G, cuenta con un sistema empírico de administración de personal, evidenciándose en la contradicción de los fundadores al momento de brindar información con respecto a cómo realizan los procesos de análisis y diseño de puestos, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. El análisis y diseño de puestos se basa únicamente en las actividades que tenga que realizar el personal administrativo y operativo (logística de envío de mercadería, facturación, entrega de productos) obviando por completo la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos

El proceso de reclutamiento utiliza como único canal la recomendación por parte de los empleados, obviando por completo el principio de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de dentro de la empresa, siendo para la institución más económico, mas rápido, no obstante genera algunas veces conflictos de intereses, debido a que algunos empleados logran colocar hasta cuatro miembros de la misma familia dentro de la organización.

El proceso de selección, cuyo principio es el de filtrar a personas cuyas características son deseadas para la organización, se ve invisibilizado al no contar con un mercado de candidatos (interno, externo) y el proceso de reclutamiento se vicia al no existir una descripción de puestos, no obstante Transporte de Carga G&G selecciona a su personal luego de realizar una entrevista informal (la cual algunas veces puede ser vía telefónica) ya que tiene suficiente valor la persona que lo recomienda. El proceso de contratación se realiza luego de haber cumplido con los aspectos anteriormente señalados. Sin embargo, no existen documentos

en donde se le indique al empleado las tareas o funciones que desempeñara, la periodicidad, el equipo, los deberes, las responsabilidades, así mismo no recibe inducción al puesto.

Transporte de Carga G&G elaboró una base de datos del personal, la que no está homogenizada, y no existe un archivo completo con información general de cada empleado, repercutiendo al momento de que exista una vacante, lo cual significará una oportunidad de ascenso.

Una de las fortalezas de la empresa es el personal operativo que posee y; una debilidad es el no contar con empleados en el área administrativa, entre ellas, un encargado de recursos humanos, considerando el aporte que brindaría a la organización, tomando en cuenta que incrementaría la eficiencia y promovería la motivación de los empleados, optimizaría la comunicación entre los miembros y mejoraría el ambiente laboral de la organización.

En relación a los documentos que presentan los empleados para ingresar a la empresa, se les solicita el original y fotocopia de cedula de vecindad, antecedentes penales, antecedentes policíacos; y original y fotocopia de Licencia Tipo A para el puesto de piloto. El proceso de reclutamiento y selección, lo realiza la persona que a nivel administrativo está disponible, creando confusión en el personal, quién considera que el que lo contrató será su jefe inmediato. Además el contrato no incluyendo las responsabilidades, obligaciones y sistema de pago.

Los empleados son presentados únicamente con el equipo de trabajo (Piloto, Auxiliar I y Auxiliar II), no así con el resto de personal que labora a nivel administrativo y operativo; no se le brinda al empleado el entrenamiento o capacitación para la ejecución de sus actividades. Los empleados manifiestan tener conocimiento sobre la Ley de Tránsito, una herramienta indispensable en el mercado de servicios y transporte de carga.



Consideran que dentro de las fortalezas de la organización está la estabilidad laboral, la expansión en el mercado y la comunicación con los administradores. Sin embargo, visualizan como debilidad la inexistencia de una base de datos sobre el mantenimiento de los vehículos y la falta de una persona encargada directamente de los procesos de la gestión de recursos humanos.

## 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 2.1 Entorno de la Pequeña Empresa – PYME –

La Pequeña Empresa es un concepto muy difundido en todo el mundo, lamentablemente, este encierra significados muy divergentes y son considerados de diferente manera en cada país; es casi un hecho poder afirmar que existe una definición de –PYME– para cada uno. No ha sido posible aún unificar criterios globales, esto es en parte lógico dado los diferentes escenarios en cada país, región, economías, significación y dimensiones de empresas a confrontar. Una definición general de –PYME– es: *un tipo de empresa con un número reducido de trabajadores, y cuya . es moderada.*<sup>1</sup>

En , el concepto de "número reducido de trabajadores" pierde sentido ya que las –PYME– pueden emplear hasta 499 trabajadores y aún ser consideradas –PYME–. Las pequeñas y medianas empresas representan el 94% de las organizaciones; por esta razón, es vital su permanencia. En Guatemala ocho de cada diez pequeñas empresas fracasan en sus primeros 5 años, al no contar con información confiable que les permita tomar decisiones correctas y a tiempo, en relación al manejo de las finanzas, además no maneja de forma eficiente la cultura laboral, principalmente, el entender que los empleados representan recursos valiosos que deben aprovecharse y mantenerse.

Dentro de los indicadores del entorno de la pequeña y mediana empresa se clasifica de acuerdo al Vice-ministerio de la MiPyME (Micro, Pequeña y Mediana) del Ministerio de Economía, según lo publicado en el Diario de Centroamérica el 17 de mayo de 2001. La definición oficial se encuentra en el Acuerdo Gubernativo

---

<sup>1</sup> Wikipedia, Enciclopedia Libre. Es. 2007. Pyme (en Línea) España. Es. Consultado el 05 de mayo, 2007. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Pyme>.

178-2001 donde clasifica a la micro, pequeña y mediana empresa según el número de empleados, con la participación del propietario.<sup>2</sup>

**Cuadro No. 1**

Indicadores del Entorno de la Pequeña y Mediana Empresa con Respecto a su Definición

<b>Entorno de la Pequeña y Mediana Empresa en Guatemala.</b>	
<b>Clasificación</b>	<b>Número de Empleados</b>
Micro	Hasta 10 Empleados
Pequeña	Hasta 25 Empleados
Mediana	Hasta 60 Empleados
Grande	Más de 60 Empleados

## 2.2 Recursos Humanos en la Pequeña Empresa

### ♦ La Administración de Recursos Humanos

*“La integración de personal consiste en mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación de los empleados a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Es evidente que la integración de personal debe vincularse de manera estrecha con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos”<sup>3</sup>*

Transporte de Carga G&G, al inicio de la investigación no contaba con una estructura organizacional que le permitiera vincular de manera estrecha las funciones con los puestos de trabajo, debido al empirismo que utilizaban en el manejo administrativo de la empresa.

<sup>2</sup> Ministerio de Economía. 2008. Acuerdo Gubernativo 178-2001 (en Línea) Consultado el 23 de febrero de 2008. Disponible en <http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/LeyesNormas.aspx>

<sup>3</sup> Koontz, H.; Weihrich, H. 2002. Administración: Una perspectiva global. 12ª. Edición. MxGraw Hill. P.364.

◆ Gestión del Recurso Humano

*“La gestión del recurso humano está conformada por las personas y las organizaciones; las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. El trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito persona. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, por otra parte; las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.”<sup>4</sup>*

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y desarrollo, primordialmente del elemento humano; Transporte de Carga G&G, es una organización que depende totalmente de él, por lo que ha aprovechado la . grupal con la que cuenta, debido a que por el tipo de servicio que prestan, personas deben de trabajar en forma colectiva, para ahorrar esfuerzos y tomar decisiones con criterio propio, compartiendo los resultados.

Dentro de los aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas, sobresalen los siguientes:

A. *Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizaciones.* El personal de Transporte de Carga G&G, se caracteriza por ser un grupo de trabajo capaz de realizar las actividades que les sean asignadas.

---

<sup>4</sup> Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Pág. 5

B. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: *elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad.*

Transporte de Carga G&G, no cuenta con un departamento especializado en el recurso humano que motivara o potencializara las ideas del personal, tomándolos en ciertos momentos como agentes pasivos, inertes y estáticos; incapaces de contribuir a la excelencia y éxito de la organización. Se espera que con el departamento de recursos humanos se cree autonomía de las personas para convertirlos en socios activos de la organización.

◆ Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

A. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: transporte de Carga G&G, cuenta con personal que puede ser orientado y capacitado a contribuir con los objetivos y misión de la organización.

B. Proporcionar competitividad a la organización: transporte de Carga G&G, puede emplear las habilidades y capacidades de su fuerza laboral, logrando que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes y empleados mismos.

C. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: de Carga G&G, no cuenta con un programa que reconozca a las personas, ya que no sólo el dinero constituye el elemento básico de la motivación.

D. Permitir el aumento de la autorrealización y 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. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Transporte de Carga G&G, no

cuenta con un programa que evalué el clima organizacional, el cual determinaría el sentimiento de felicidad y satisfacción de los empleados en el trabajo como base para el éxito organizacional.

E. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: transporte de Carga G&G, no ha podido evaluar si existe o no un ambiente agradable de trabajo para su personal. Sin embargo, proporciona una estabilidad laboral para sus empleados convirtiéndola en cierta manera como un lugar deseable y atractivo.

F. Administrar el cambio: enfrentar un cambio, como implementar un departamento de recursos humanos, es una nueva experiencia para Transporte de Carga G&G, tomando en cuenta que deben apegarse a nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

G. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: las actividades de recursos humanos deben de ser de puertas abiertas, confiables y éticas. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos.

◆ Modelo de Gestión del Recurso Humano

El modelo presentado por Idalberto Chiavenato, respecto a la Gestión del Recurso Humano presenta una serie de definiciones que son de gran importancia al momento de su puesta en práctica. Gestión del Talento Humano: *“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño”*<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Pág. 15

Tomando en cuenta que Transporte de Carga G&G, no contaba con procesos para la gestión de su personal, se hace necesario describir los elementos obligatorios para la administración de empleados.

A. *Admisión de personas*: “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Puede denominarse proceso de provisión o sumisión de personas”. Contiene el reclutamiento y selección de personas.

B. *Aplicación de personas*: “Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño”. Compone el diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

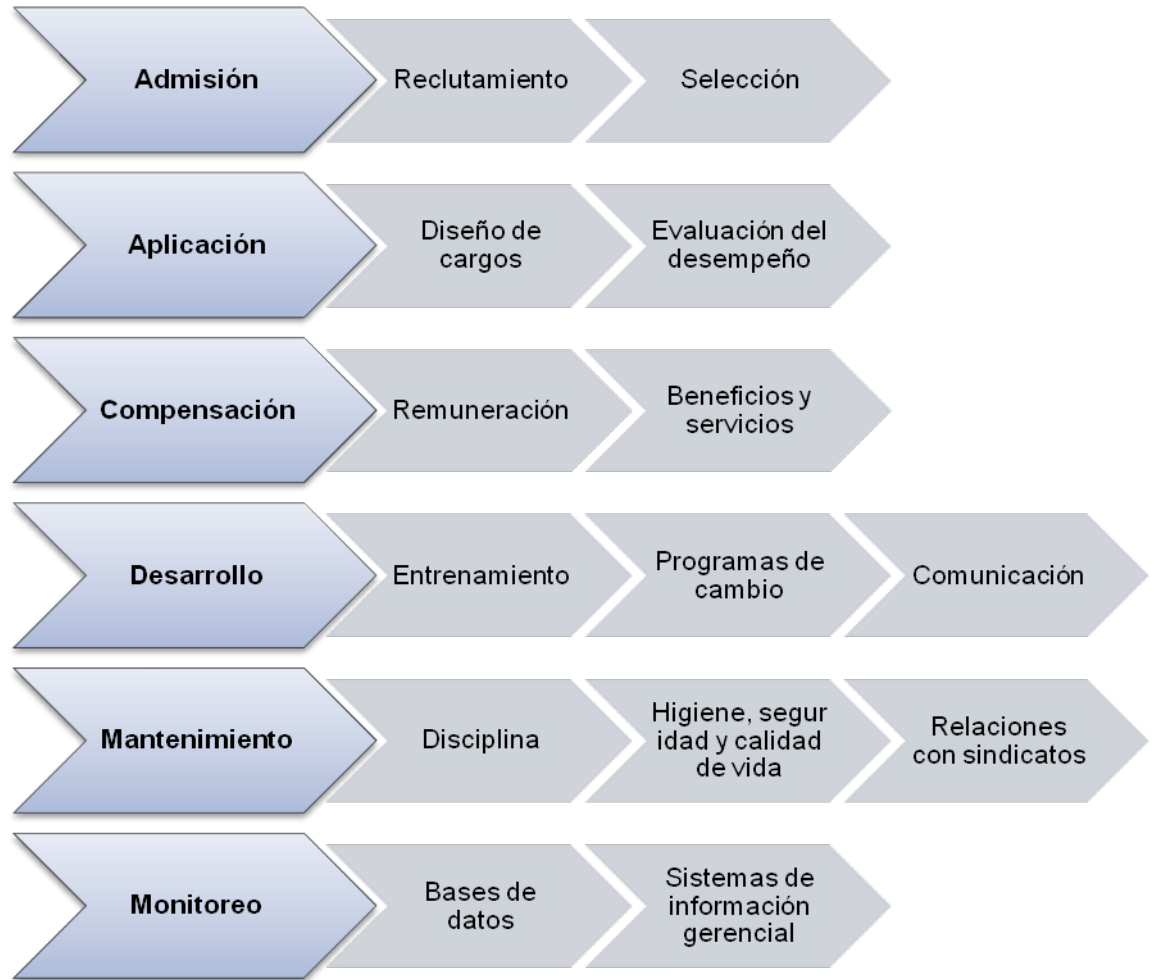
C. *Compensación de las personas*: “Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas”. Incluye las recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

D. *Desarrollo de las personas*: “Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal”. Integra el entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

E. *Mantenimiento de personas*: “Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas”. Conformar la administración de las disciplinas, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales”

F. *Monitoreo de persona*: “Proceso de administrar el conocimiento de las personas, que facilita la información de los trabajadores, para saber en

donde se encuentra el conocimiento dentro de la organización” Constituye las bases de datos y sistemas de información gerencial



**Figura No. 1** Modelo de Gestión del Talento Humano

De acuerdo a los resultados de la investigación, a continuación se plantean únicamente los procesos a implementar en la creación del Departamento de Recursos humanos en Transportes de Carga G&G:



◆ Modelo de Gestión del Talento Humano, Admisión de Personas

Trata de incorporar personas o se encarga de localizar en el mercado y admitir personas e integrarlas en la organización para que esta pueda mantener su continuidad.

A. *Reclutamiento de personal: “Es un conjunto de orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”<sup>6</sup>*

Las descripciones de puesto, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la . básica sobre las y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la . de humanos o a petición de la . Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las . de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el que solicito el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

---

<sup>6</sup> Chiavenato, I. 2001. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Editorial McGraw – Hill. P. 1056

*o canales de reclutamiento:* se denomina interno cuando implica candidatos reales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o disponibles en otras , y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Dentro de las técnicas de reclutamiento externo se pueden mencionar.

- Avisos en periódicos y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- Carteles o avisos en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados
- Consulta en los archivos de candidatos
- Base de datos de candidatos

*Reclutamiento interno:*<sup>7</sup> El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos ( vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con (movimiento diagonal).

#### *Ventajas del reclutamiento interno*

- Es más económico para la empresa, pues evita de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, de recepción de candidatos, de admisión, costos de de nuevos empleados, etc.;
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se

---

<sup>7</sup> IDEM

publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;

- Presenta mayor índice de validez y de , puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni . en la organización o de informaciones amplias al respecto;
- Es una poderosa fuente de . para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso;
- Aprovecha las de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos;
- Desarrolla un sano espíritu de entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

#### *Desventajas del reclutamiento interno*

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de para ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;

- Puede generar un desmoronamiento de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el entusiasmo y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "Principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las libertades y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los límites y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la iniciativa y la actitud de independencia; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar ideas importadas de otras empresas;
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se

presenta una gran descapitalización del humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

*Reclutamiento externo:*<sup>8</sup> se presenta cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento

#### *Ventajas del reclutamiento externo*

- Trae " nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una . de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al externo y a la vez de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la . consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que aprovecha de inmediato el retorno de la . ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar más

---

<sup>8</sup> IDEM

elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

#### *Desventajas del reclutamiento externo*

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y sociales del equipo de reclutamiento, material de , , etc.
- En principio, es menos que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la y la de recursos humanos están en situación de desequilibrio.
- B. *Selección de personal: “Funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización”<sup>9</sup>.*

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado, tomando en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia; es decir, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad. El sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso:

---

<sup>9</sup> Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Pág. 111

- Análisis del puesto (descripción y especificación del puesto)
- Definición del perfil
- Información de la vacante
- Clasificación de Curriculum Vitae
- Exámenes
- Selección final



**Figura No. 2** Reclutamiento y Selección como parte del Proceso de Incorporación de Personas

*Principios de la selección de personal:* es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales

- Colocación: esto es muy común teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento tanto de habilidades como de actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, entonces es necesario descubrir otras habilidades que puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.
- Orientación: tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era



aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden ser miembros de ella, lo menos que puede hacer esta última para corresponderlos es proporcionar orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Por supuesto que depende de la habilidad del seleccionador para realizar una orientación adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

- Ética profesional: es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, lo que representa una gran responsabilidad. Ahora bien, esas decisiones *pueden afectar a la vida*

*futura del candidato.* Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

*Elementos de la selección técnica:* para cumplir con esa gran responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

- Vacante: el proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

- Análisis y valoración del puesto: recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto

eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará. El análisis del puesto consta de dos partes: la descripción y la especificación.

*Descripción del puesto:* es el proceso por el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, diferencian de otros puestos. Enumera las funciones (qué hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (porqué lo hace). Además, fija deberes y responsabilidades. Una descripción del puesto indicará qué se debe hacer, cuándo, cómo y por qué. Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

*Especificación del puesto:* está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas sumada a la experiencia que debe tener para desempeñarse una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos. Cuando están enunciadas todas estas cuestiones, se está en condiciones de poder definir el perfil.

- Inventario de recursos humanos: consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos. Esto permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios para la misma.

Esto disminuirá el período de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios movimientos de personal tanto horizontales como verticales (ascensos).

- Fuentes de reclutamiento: de no existir dentro del inventario de personal el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.
- Solicitud de empleo: cuando ya han sido localizados los candidatos, el ambiente en que son recibidos, así como la manera en que son tratados, contribuye en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.
- Entrevista inicial o preliminar: esta entrevista pretende detectar en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso.

- Informe de la entrevista: es el resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto y comprensible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener la información en una forma diseñada al efecto.
  
- Pruebas psicológicas: en esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo. Muchas herramientas han contribuido de manera formidable a la selección de personal. Por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado test o pruebas psicológicas algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes:
  - Desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia;
  - Falta de preparación profesional de quien los aplica, y
  - Presencia de personas con poca ética existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.
  
- Examen médico de admisión: contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto desempeñar.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.
- Estudio socioeconómico.

*La investigación socioeconómica pretende cubrir tres áreas:*

- a. Proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influirían directamente en el rendimiento del trabajo.
- b. Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

*De manera general las áreas que se exploran son:*

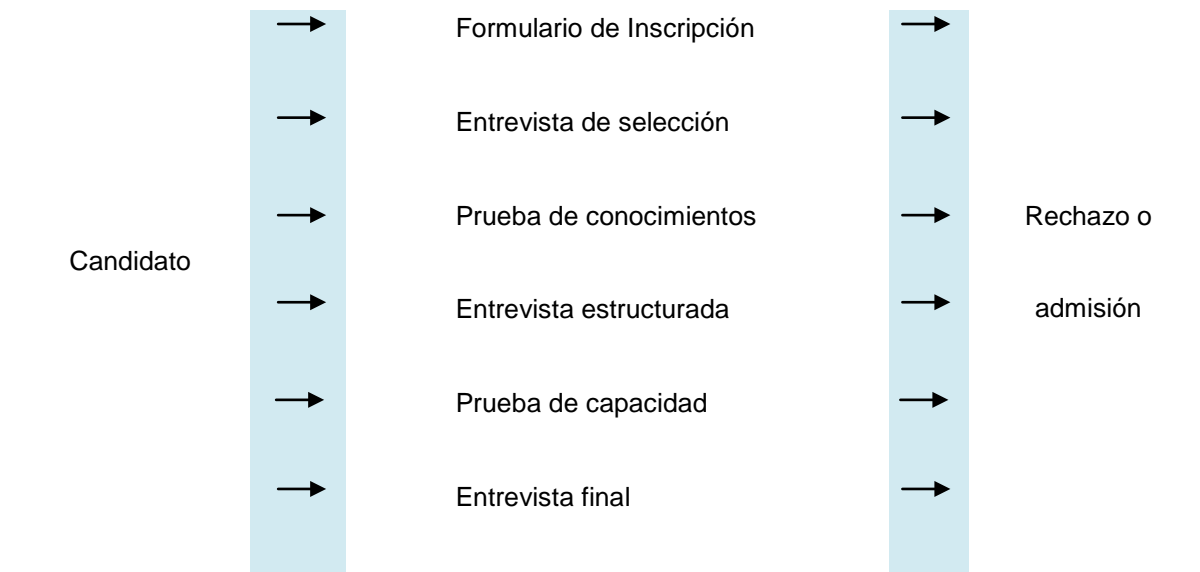
- a. Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
- b. Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar ( proviene de un hogar desavenido o bien integrado)
- c. Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.

- d. Situación económica: presupuesto familiar, renta, propiedades, ingresos, etcétera.
- Decisión final: con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Es recomendable que la decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el responsable directo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final. En este tipo de pruebas de situación se valora la habilidad para interrelacionarse, la reacción ante la presión, el manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser necesaria la prueba situacional con los "finalistas", se comunicará el resultado de la decisión, y posteriormente se procederá a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura. En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección, es una función social y obligación profesional orientar a los candidatos no seleccionados para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es necesario tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

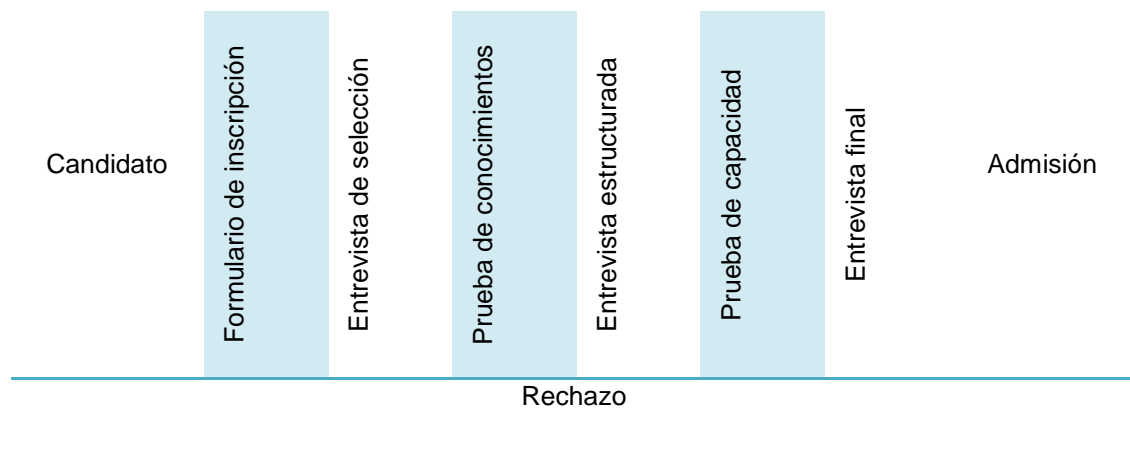
*Causas más comunes del fracaso en el proceso de selección*

- Mal diseño del perfil buscado.
- Insuficiente número de alternativas (demasiado direccionado).

- Cometer errores en la entrevista de selección.
- Descuido de las constataciones de referencias.
- No contener o perder de vista el objetivo final de la entrevista.



**Figura No. 3.** Procedimientos Múltiples de Selección



**Figura No. 4** Procedimiento Normal de Selección

◆ Modelo de Gestión del Talento Humano, Aplicación de Personas

Este proceso trata de asignar y posicionar a las personas en las actividades de la organización. El objetivo principal es mostrar como son recibidas las



personas, presentadas e iniciadas en la organización. Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos en la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del cargo que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño en el cargo.

- A. *Orientación de las personas*: es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores y clarificarles su papel y los objetivos. Para lograrlo es necesario tener recursos, aunque esto ya no es suficiente, sino saber emplear los recursos de manera adecuada y productiva.

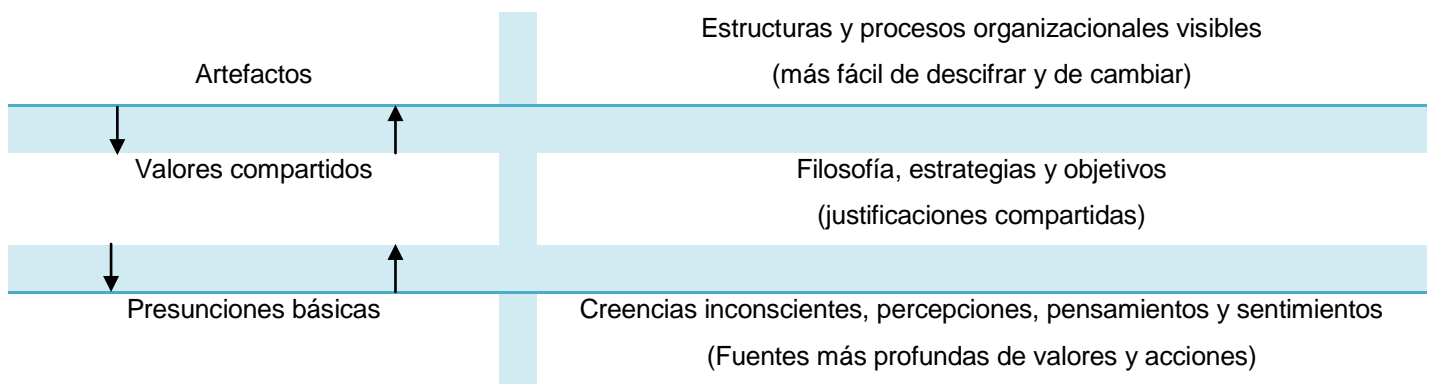
*Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Cuando ingresan a la organización o cuando la organización hace cambios, las personas deben sentir en qué situación se encuentra y hacia donde deben conducir sus actividades y esfuerzos. Imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que se deben cumplir son algunas de las medidas orientadoras que la organización debe ofrecer a sus empleados<sup>10</sup>*

No vale la pena orientar a las personas en la organización, si ésta no sabe hacia dónde pretende ir, es lo mismo que intentar apilar objetos en un barco sin saber hacia dónde se dirigirá, por lo que es importante saber hacia dónde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria, conocer la misión y la visión de la organización es fundamental y sobretodo ajustarse a la cultura organizacional.

---

<sup>10</sup> Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Pág. 42

B. *Cultura organizacional*: cultura es un término genérico utilizado en dos acepciones diferente: una, el conjunto de costumbres, civilización y realización de una época o pueblo y otra, artes y demás manifestaciones sofisticadas del intelecto y de la sensibilidad humana consideradas colectivamente, pero la cultura organizacional equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos; ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas.



**Figura No. 5** Componentes de la Cultura Organizacional

C. *Diseño de cargos*: el diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.<sup>11</sup>

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo esta estructurado y dimensionado, diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).

<sup>11</sup> Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Pág. 167

- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad, que se presentan en la siguiente figura.

<p><b>RECURSOS</b> Identifica, organiza, planifica y asigna recursos</p>	<p>Tiempo: selecciona actividades permanentes a los objetivos, asigna prioridades destina el tiempo, prepara y sigue programas.</p> <p>Dinero: elabora y ejecuta presupuestos, hace previsiones, hace registros y ajustes para alcanzar objetivos.</p> <p>Materiales e instalaciones: obtiene, guarda, distribuye el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la retroalimentación.</p> <p>Recursos humanos: enseña habilidades y distribuye el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la retroalimentación.</p>
<p><b>INTERPERSONAL</b> Trabajo con otras personas</p>	<p>Participa como miembro de un equipo: contribuye al esfuerzo grupal, enseña habilidades a los demás.</p> <p>Sirve a los clientes y consumidores: trabaja para satisfacer expectativas de los clientes.</p> <p>Ejerce liderazgo: comunica ideas, persuade y convence a los demás, asume retos.</p> <p>Negocia: trabaja con acuerdos que incluyen intercambio de recurso, resuelve conflictos diversos.</p> <p>Trabaja con diversidad: junto con hombres y mujeres de diversas procedencia</p>
<p><b>INFORMACIÓN</b> Obtiene y utiliza información</p>	<p>Obtiene y evalúa información.</p> <p>Organiza y mantiene información.</p> <p>Interpreta y comunica información.</p> <p>Utiliza computadores para procesar información.</p>
<p><b>SISTEMAS</b> Comprende Interrelacion es complejas</p>	<p>Comprende sistemas: sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales, tecnológicos y como operarlos con eficacia.</p> <p>Monitorea y corrige el desempeño: distingue tendencia, prevé efectos sobre operaciones, diagnóstica desvíos en los sistemas y corrige errores o soluciona</p>

	<p>problemas.</p> <p>Mejora o diseña sistemas: sugiere modificaciones en los sistemas actuales y desarrolla sistemas nuevos o alternativos para mejorar el desempeño.</p>
TECNOLOGIA Trabaja con tecnología variada	<p>Selecciona tecnología: escoge procedimientos, herramientas o equipo, incluso computadores o tecnologías relacionadas.</p> <p>Aplica tecnología a las tareas: comprende los objetivos y ajusta los procedimientos y operaciones del equipo.</p> <p>Mantiene el equipo: previene, identifica y resuelve problemas con equipos, incluso computadores o tecnologías relacionadas.</p>

**Figura No. 6** Competencias Básicas Necesarias en el Sitio de Trabajo

	¿Qué hace?	Tareas y actividades por ejecutar
Contenido del Cargo	¿Cuándo lo hace?	Periodicidad: Diaria Semanal Mensual Anual Esporádica
	¿Cómo lo hace?	A través de: Personas Máquinas y equipos Materiales Datos e información
	¿Dónde lo hace?	Sitio y ambiente de trabajo
	¿Por qué lo hace?	Objetivos del cargo: metas y resultados por alcanzar

**Figura No. 7** Contenido del Cargo Según la Descripción de Cargos

Factores de Especificación	Requisitos Intelectuales	Instrucción necesaria Experiencia anterior Iniciativa
-------------------------------	-----------------------------	---

	Aptitudes
Requisitos Físicos	Esfuerzo físico Concentración visual o intelectual Destrezas o habilidades Constitución física
Responsabilidades por	Supervisión de personas Material, equipo o herramientas Dinero, títulos o documentos Contactos internos o externos
Condiciones de Trabajo	Ambiente físico de trabajo Riesgo de accidentes

**Figura No. 8** Factores de Especificación en el Análisis de Cargos

◆ Modelo de Gestión del Talento Humano, Monitoreo de Personas

“Proceso de administrar el conocimiento de las personas, que facilita la información de los trabajadores, para saber en donde se encuentra el conocimiento dentro de la organización”

A. *Los sistemas de información en el área de Recursos Humanos:* se entiende por sistemas de información en Recursos humanos como aquel que ha de proveer las bases para la toma de decisiones actuales y futuras. Con la llegada de computadora, el ejecutivo pasa a tener más tiempo para pensar porque el ordenador -a través de aplicaciones o sistemas- recibe, provee y procesa los datos dando la información relevante y oportuna para la toma de decisiones óptimas. La de personal hoy en día enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su. Para lograr esos requiere que los departamentos de personal se organicen de manera adecuada. Para este fin se necesita una información apropiada de dicho personal.

Esta información tiene como objetivos básicos, gestionar los volúmenes de información, rapidez y exactitud, facilitar la toma de decisiones. Un sistema de información de recursos humanos, utiliza, como de datos, elementos suministrados por:

- Bancos de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del .
- Administrador de .
- Registros y controles de personal, respecto de fallas, atrasos, , etc.
- Estadísticas de personal.
- Higiene y .
- Respectivas jefaturas.

La necesidad de crear y de mantener una extensa variedad de bases de datos o cuerpos de información se da en casi todas las categorías funcionales de la empresa, entre otras, pero sin quedar limitado a: mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo y . estratégica.

Todo sistema interactúa con el ambiente y se ve afectado por él, los del sistema separan a éste del medio interactuando con él por medio de entradas y salidas. Las entradas pueden ser cualquier cosa que entre al sistema desde el medio como los datos con que lo alimentamos, y las salidas son aquellas que cruzan las fronteras del sistema para entrar en el medio ambiente como los resultados que arroja la información después de procesar los datos, incluso la toma de decisiones en base a tales resultados se cuentan como salidas del sistema. Algunos sistemas se pueden dividir en subsistemas y lo complejo de un sistema puede

expandirse al fraccionar en una serie de pequeños sistemas y subsistemas que identifican al sistema principal.

Se debe considerar que un sistema puede fallar ya que los sistemas son contruidos y operados por seres humanos, por lo que están sujetos a los fallos y errores de estos. Las ventajas que se observan al implementar un sistema de información de recursos humanos son entre otras que:

- Permite automatizar la . de los datos de la dirección de RH.
- Permite gestionar información vital para la toma de decisiones.
- Permite tener el mejor personal.
- Disminuir errores, tiempo y recursos.
- Permite elaborar y comparar presupuestos.
- Permite comparar resultados alcanzados con los objetivos programados, permitiendo la . y control.
- Detectar problemas y soluciones.

En cuanto a control, se refiere a las ventajas que otorga el contar con un sistema de información relacionado con los siguientes procesos:

- Reclutamiento: número de candidatos y perfiles, costo de reclutamiento, selección y colocación.
- Entrenamiento: número de empleados y nivel, registro de .
- Control de la documentación: actualiza datos personales, familiares, cargos, estudios, conocimientos, idiomas y .

*Resultados del uso de los sistemas de información en recursos humanos:*

- Las empresas utilizan la información resultante de sus sistemas para definir estrategias encaminadas al logro de sus objetivos, . y visión.

Esta información es analizada en informes, , índices, listados medidas, estadísticas, etc. donde se observan tendencias o comportamientos de los datos. De este análisis surgen planes de . que pueden contener redireccionamientos de , de directrices, de objetivos y en estrategias. Lo cual llevara a dos razones de ser de las organizaciones: Ser productivas y ser rentables.

### **2.3 Auditoría de la Gestión del Talento Humano**

*Auditoria, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos así como su eficiencia y eficacia en la contribución a los objetivos de la organización.*<sup>12</sup>

Por medio de la auditoría se evaluó el desempeño de la administración de recursos humanos en Transporte de Carga G&G, tomando en cuenta que no poseen un departamento de recursos humanos, sin embargo realizan ciertas actividades orientadas a resolver problemáticas con su personal, o realizan algunos procesos de manera empírica, por lo que la auditoría de recursos humanos ayudó a:

- a. Justificar la existencia de un área de recursos humanos y la correspondiente asignación de presupuesto.
- b. Proporcionar retroalimentación a los administradores en cuando a la eficacia de la administración de recursos humanos.
- c. Ayudar a dar una contribución significativa a los objetivos de la organización y a las necesidades de los clientes y empleados.

Los principales aspectos que se determinaron en Transporte de Carga G&G, por medio de la auditoría fueron:

---

<sup>12</sup> Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. P. 446



- a. ¿Cuáles eran las funciones de recursos humanos? Obtener opiniones de los gerentes de respecto de lo que debe hacer la administración de recursos humanos en la organización. El punto más importante es conocer qué hace la actual administración de recursos humanos.
- b. ¿Cuáles serían las funciones de recursos humanos? Evaluar cada una de las funciones de recursos humanos en una escala de importancia.
- c. ¿Cómo se desempeñaban las funciones de recursos humanos? Evaluar cómo se estaban desempeñando estas funciones.
- d. ¿Cuáles eran las necesidades de mejoramiento de las funciones de recursos humanos? Determinar cuáles eran las funciones evaluadas como las más importantes y que no se desempeñan bien.
- e. ¿Cómo podría ser eficaz la función de Recursos Humanos? Proporcionar una visión más amplia de las áreas que necesitaban mejoramiento y de cómo se podían mejorar o incrementar.

#### **2.4 Proceso Administrativo y Planeación Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos**

Los partidarios de la escuela del administrativo consideran administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el administrativo único. Este proceso administrativo formado por cuatro funciones fundamentales, , , ejecución y ; constituyen el proceso de la .

1. La planeación para determinar los en los de acción que van a seguirse.
2. La organización para distribuir trabajo entre los miembros del y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
3. La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. El control de las actividades para que se conformen con los planes.

Actividades importantes de la planeación:

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.

- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la para encontrar nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer , y de .
- g. Anticipar los posibles futuros.

Actividades importantes de la organización:

1. Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamento)
2. Agrupar las operativas en puestos (puestos por departamento)
3. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
4. Aclarar los requisitos del puesto.
5. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
6. Utilizar y acordar la adecuada para cada miembro de la administración.
7. Proporcionar facilidades personales y otros .
8. Ajustar organización a la luz de los resultados del control.

Actividades importantes de la ejecución:

1. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
2. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
3. Motivar a los miembros.
4. Comunicar con efectividad.
5. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
6. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
7. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

8. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Actividades importantes del control:

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las .
- d. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- e. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- f. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

*Las organizaciones no existen en el vacío ni funcionan al azar; como sistemas abiertos, las organizaciones operan a través de mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones; en la interacción con el ambiente, dependen de otras organizaciones y luchan contra otras para mantener sus dominios y mercados. La estrategia organizacional es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia es el elemento humano.*<sup>13</sup>

Transporte de Carga G&G, en la actualidad cuenta con una planeación estratégica empírica, sin una técnica establecida para su empoderamiento, saben lo que quieren, pero lamentablemente sólo los socios, no el recurso humano. Por lo que se evaluaron algunos aspectos de la planeación estratégica

A. Diseño de la misión: la misión es la razón de ser de la empresa. Es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir. Una

---

<sup>13</sup> Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Pág. 54

definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?

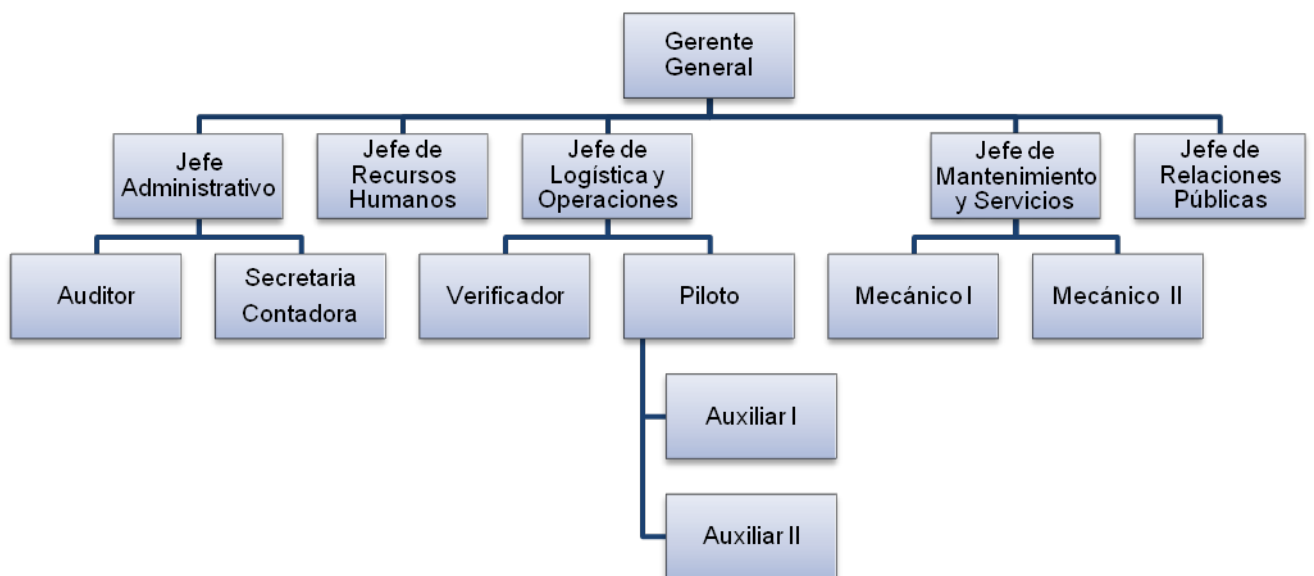
B. Diseño de la visión: la visión es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde se desea estar de aquí a cinco años. Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en tiempo y espacio.

C. Diseño de objetivos organizacionales: los objetivos organizacionales, son el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado período. Dado que la visión organizacional se refiere a un conjunto de objetivos deseados por la organización, de ahí se deriva el nombre de objetivos organizacionales para diferenciarlos de los objetivos personales o individuales que buscan el provecho individual

D. Diseño de una estructura organizacional: es la que determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

- *Diseño de organigrama*: Es una herramienta importante al definir la estructura organizacional de la empresa, pero una preocupación por la técnica de confección del mismo puede hacer que se pierda de vista los fines básicos de su diseño, los organigramas representan los siguientes aspectos.
  - Precisión: las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.

- Sencillez: deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.
- Uniformidad: en su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- Presentación: su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objeto.
- Vigencia: para conservar su validez, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización.



**Figura No. 9** Organigrama Transportes de Carga G&G

### 3. METODOLOGÍA

La ejecución del proyecto de investigación fue encaminado a la resolución del problema planteado por los administradores de Transportes de Carga G&G. El problema se evidencia en la duplicidad de funciones a nivel administrativo y la falta de procesos estandarizados en relación al manejo integral del recurso humano.

Los administradores de Transporte de Carga G&G conscientes de la competitividad existente en el área de Transporte de Carga están anuentes a implementar gradualmente las recomendaciones hechas en la propuesta de la presente investigación. Dicha empresa forma parte en el sector económico de las denominadas Pequeñas y Medianas Empresas – PYME –.

La presente investigación pretende mejorar un proceso, comprobando teorías en problemáticas reales dependiendo de un diagnóstico organizacional cuya finalidad es la práctica pero particularizada.

Es de tipo exploratorio – descriptivo ya que examina problemas en los cuales hay poca información y expone sus características utilizando técnicas e instrumentos de recabación de datos que permitan captar la totalidad y la disparidad de los elementos con un enfoque cuantitativo y cualitativo.

Obtener información de fuentes documentales o bibliográficas y del lugar donde ocurre el problema para observarlo.

Reunir las ventajas de ambos enfoques sin perder la cuantificación de datos, tomando en cuenta los aspectos cualitativos del fenómeno.

Recolectar datos en un solo cohorte del tiempo.

### **3.1 Determinación de la Población**

Se utilizó la técnica de censo, la cual consiste en cuestionar a toda la población sobre un determinado asunto o varios relacionados, mediante la cual se obtiene información de todo el universo, el cual estaba constituido a nivel administrativo por cinco de los fundadores en los puestos de Gerente General, Jefe Administrativo, Jefe de Operaciones y Logística, Jefe de Mantenimiento y Servicios, Jefe de Relaciones Públicas, entre las edades de 23 a 50 años, y a nivel operativo por veinte empleados en los puestos de Piloto, Auxiliar I, Auxiliar II y Verificador entre las edades de 20 a 55 años.

### **3.2 Técnicas de Investigación de Campo**

Para llevar a cabo el proyecto de investigación se utilizó la observación directa no participante, la entrevista libre y la entrevista dirigida.

### **3.3 Instrumentos de Investigación de Campo**

Los instrumentos de la investigación fueron la libreta de campo, en la cual se hicieron anotaciones de lo observado de manera directa y no participante dentro de la jornada laboral de dos equipos de trabajo integrados por Piloto, Auxiliar I, Auxiliar II, para conocer actividades específicas desde la carga, distribución de producto y entrega de comprobantes en la planta al final del día, como herramienta para el diseño de los perfiles de puesto.

Otro instrumento utilizado fue el cuestionario en la entrevista dirigida para recabar información a nivel administrativo y operativo de los procesos administrativos implementados por Transporte de Carga G&G para el manejo del personal.

### **3.4 Procedimiento**

**Primera fase:** la investigación da inicio con la recopilación del marco teórico, recurriendo a la consulta de teorías y conceptos existentes en bibliografía



específica de la Gestión del Talento Humano y Auditoría Administrativa; material utilizado por Transporte de Carga G&G en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, base de datos, fundamentalmente para analizar la factibilidad de introducir cambios importantes; así también se consultaron publicaciones en Internet.

**Segunda fase:** se realizó una entrevista libre a nivel administrativo con cada uno de los integrantes, para recabar información sobre las expectativas de creación de un Departamento de Recursos Humanos. Posteriormente se planificó y gestionó un permiso para realizar una observación directa no participante con dos equipos de trabajo desde el momento de la carga, la distribución y el regreso a la planta, para determinar las actividades realizadas en una jornada laboral.

**Tercera fase:** con la información recabada por medio de la entrevista libre y la observación directa se inicia el diseño de los instrumentos que serían aplicados a nivel administrativo y operativo para evaluar los procesos de administración de recursos humanos, de tal manera se obtiene el cuestionario No. 1 el cual se clasificó en 1A, 1B, 1C, 1D y 1E para los puestos de Gerente General, Jefe Administrativo, Jefe de Operaciones y Logística, Jefe de Mantenimiento y Servicio, y Jefe de Relaciones Públicas respectivamente; conteniendo 24 ítems de preguntas abiertas evitando de esta manera influir en las respuestas. De la misma manera se obtiene el cuestionario No. 2 el cual se clasificó en 2, 3, 4, y 5 para los puestos de Piloto, Auxiliar I, Auxiliar II y Verificar respectivamente, conteniendo 21 ítems de preguntas abiertas para evitar nuevamente influir en las respuestas.

**Cuarta fase:** en el cuestionario No. 1 (Anexo No.1) se empleó la técnica de autoaplicación de manera individual considerando un período máximo de 45 minutos para su llenado y en el cuestionario No. 2 (Anexo No.2) se empleó la técnica de autoaplicación de manera grupal, dividiendo a los empleados en dos grupos de diez personas cada uno, tomando en cuenta los horarios de trabajo

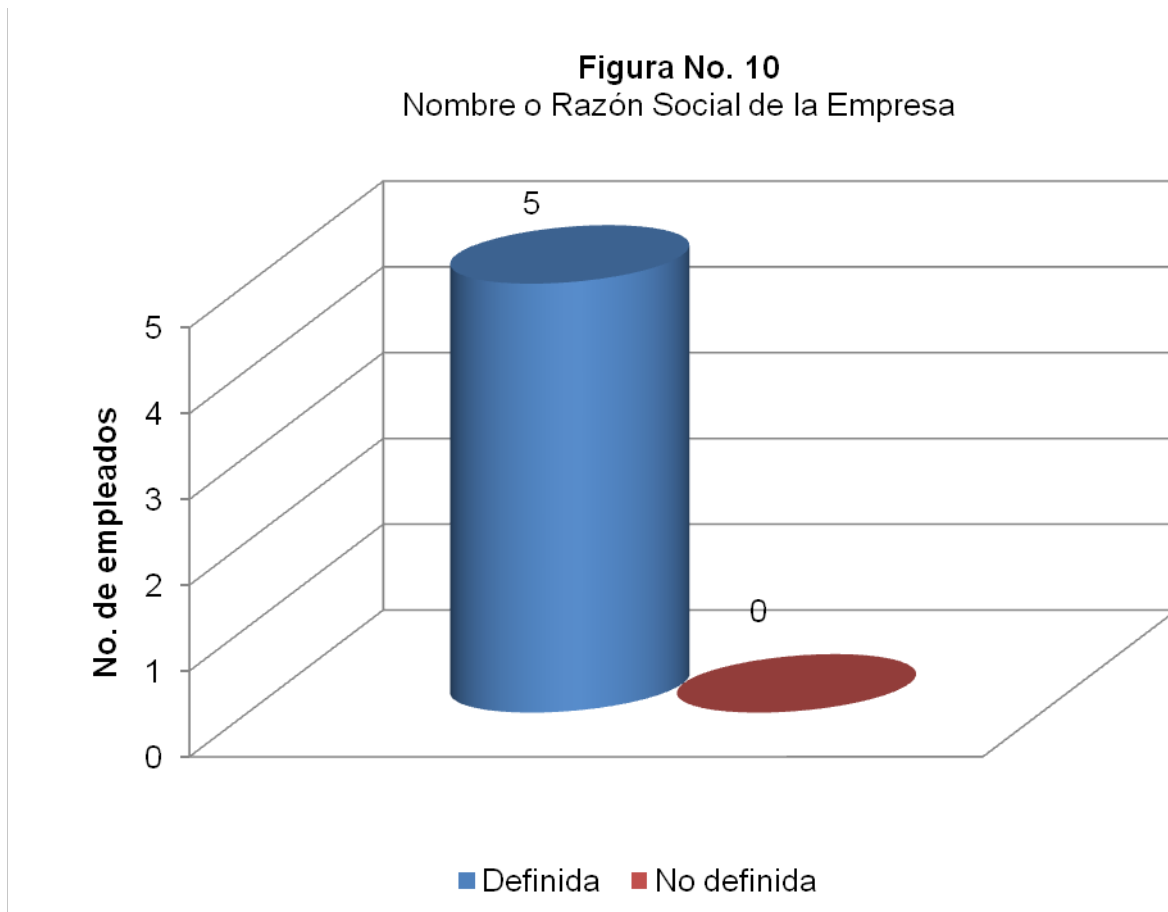
(matutino – vespertino), considerando un período máximo de sesenta minutos para su llenado.

**Quinta fase:** se analizaron los datos recabados a nivel administrativo y operativo como base fundamental para la elaboración de una propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos, considerando de acuerdo a la teoría; únicamente las áreas de admisión, aplicación y monitoreo de personas, como procesos iniciales e indispensables para el manejo del personal.

**Sexta fase:** se elaboró la propuesta administrativa para la creación del Departamento de Recursos Humanos, basada en la necesidad de implementar procesos estandarizados, como herramienta para cubrir las brechas significativas en relación a la administración de sus empleados.

## 4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

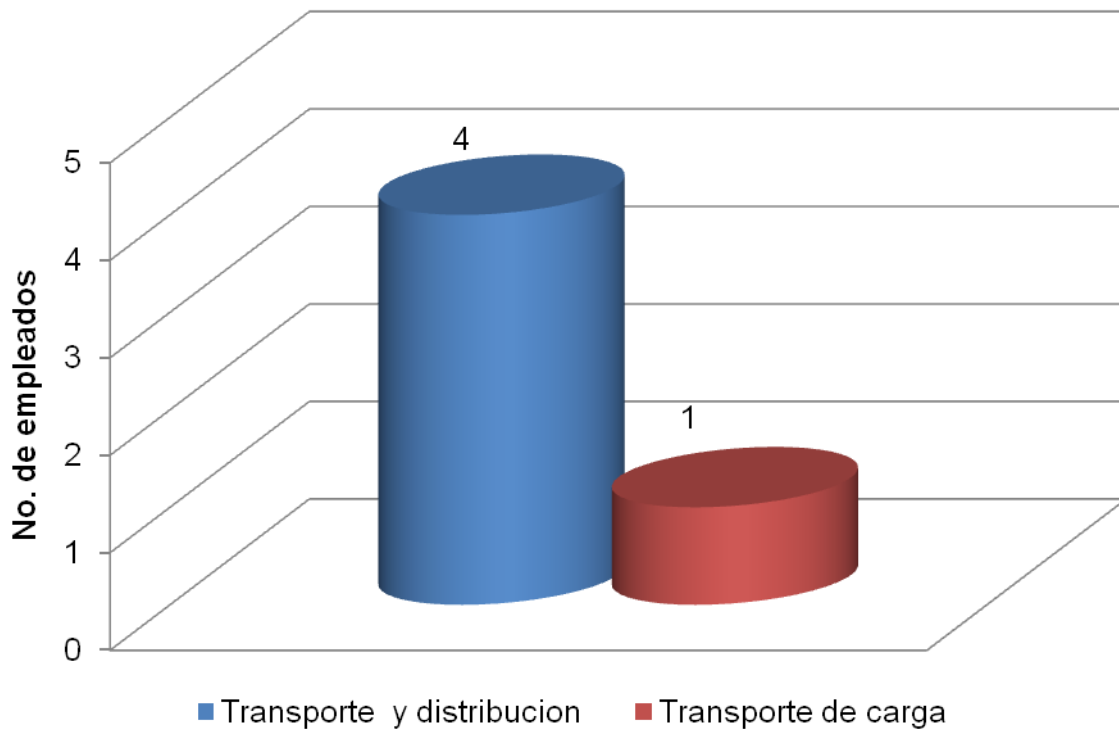
### 4.1 Resultados Obtenidos en el Cuestionario No. 1, Nivel Administrativo



Fuente: Cuestionario No. 1 Nivel Administrativo. Guatemala, octubre de 2007.

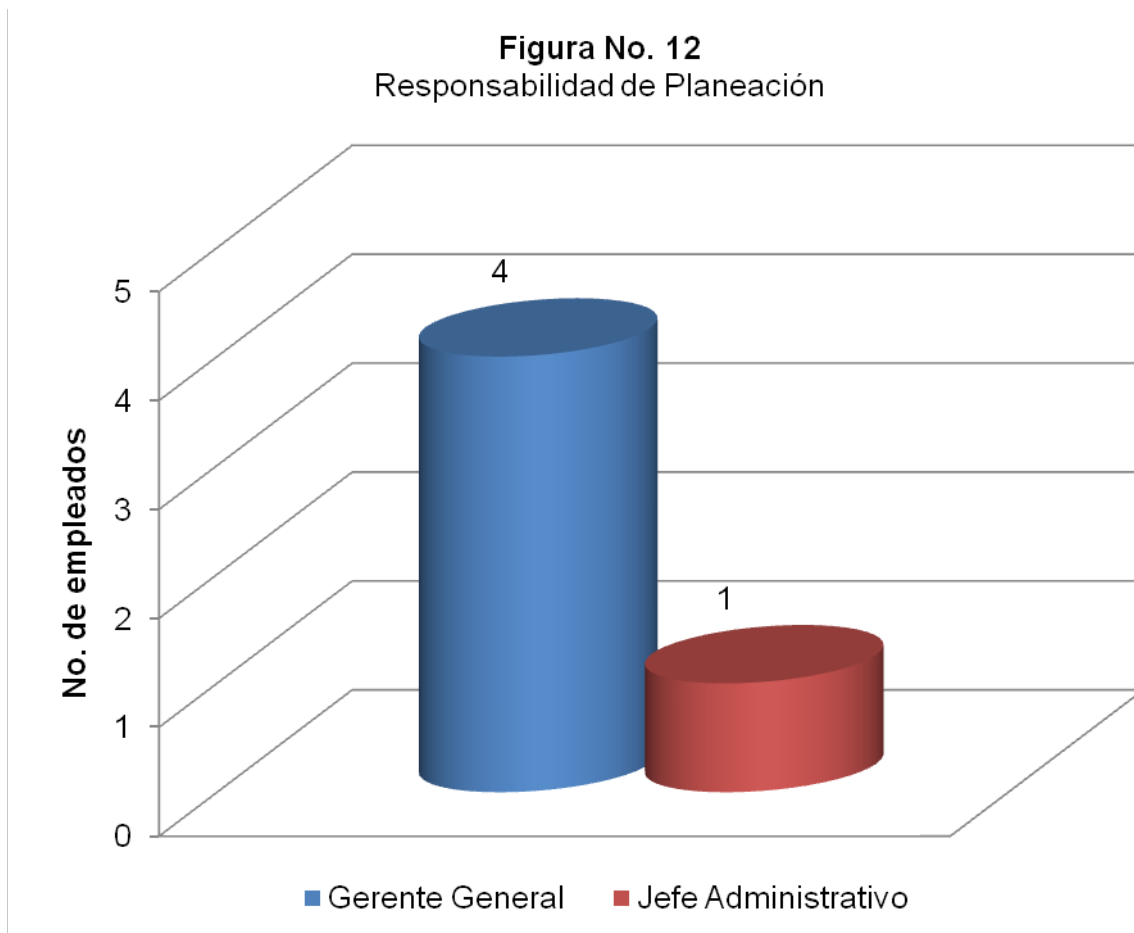
El 100% de la población identifica el nombre actual de la empresa, en la antigüedad se manejaba una razón social diferente y con la inclusión de una nueva generación de administradores, se realizaron cambios en su estructura como parte de una mejora continua.

**Figura No. 11**  
Atribución de la Empresa en el Mercado



Fuente: Cuestionario No. 1 Nivel Administrativo. Guatemala, octubre de 2007.

El 80% de la población coincide que la empresa está incluida dentro del mercado de transporte y distribución de carga, tomando como base la capacidad de carga de los vehículos, siendo este elemento esencial para explorar la competencia y evaluar la posición relativa de los servicios que pueden prestar, comparando lo que Transporte de Carga G&G hace, en relación a otras organizaciones.



Fuente: Cuestionario No. 1 Nivel Administrativo. Guatemala, octubre de 2007.

El 80% de la población concuerda que la responsabilidad en la planeación de actividades de la empresa recae en el puesto de Gerente General. Sin embargo, son varios los administrativos que ocupan ese puesto, lo cual crea desorientación también a nivel operativo, impidiendo de esta manera la toma de decisiones y acciones de manera eficiente hacia el equipo de trabajo.



Fuente: Cuestionario No. 1 Nivel Administrativo. Guatemala, octubre de 2007.

Los administradores de la empresa en un 100% no conocen la visión, la misión y los objetivos organizacionales, siendo una deficiencia en la administración. Todas las organizaciones son creadas para cumplir un propósito, verse proyectada en el tiempo y en un espacio determinando los resultados que se pretenderían alcanzar en un período estimado, minimizando de esta manera las oportunidades de integrar a la empresa en el mercado que circunda.

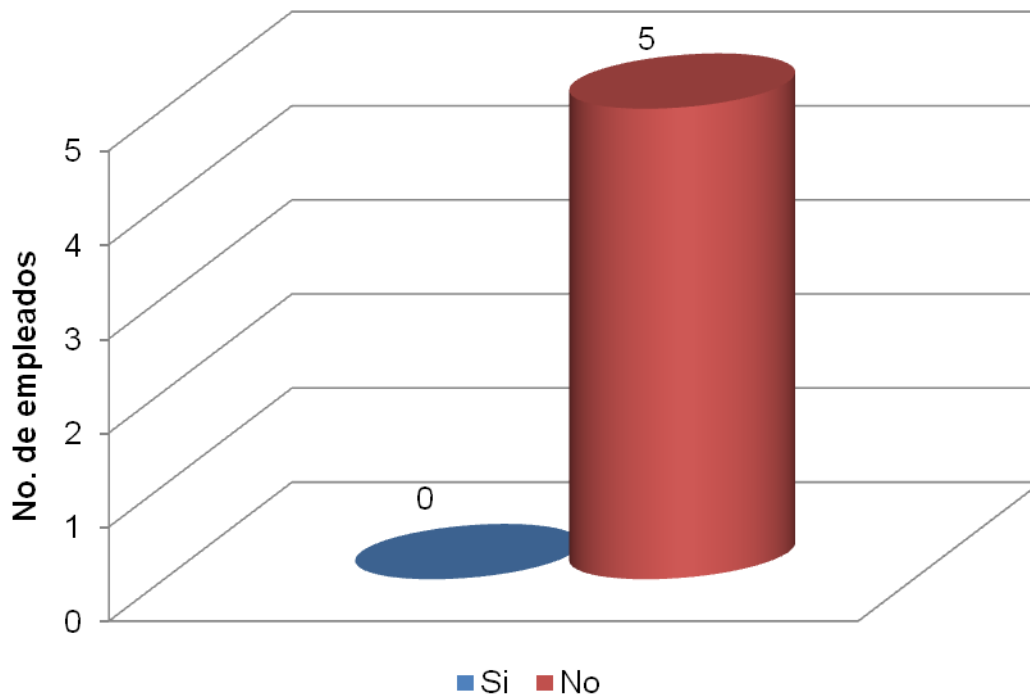
### Cuadro No. 2

La Misión y su establecimiento, los objetivos organizacionales y su relación con la Misión, Estructura Organizacional de Transporte de Carga G&G.

<b>Misión</b>	<b>Establecimiento de Misión</b>	<b>Objetivos de la Empresa</b>	<b>Relación Objetivos y Misión</b>	<b>Estructura organizacional</b>
Ser el mejor transporte de carga dentro de las empresas a las cuales se les presta el servicio	Se establece con base a metas a corto, mediano y largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar a la empresa como la más prestigiosa en el área de servicio.</li> <li>• Prestar servicios a otras empresas.</li> <li>• Incrementar la flota de vehículos y personal.</li> </ul>	Se relacionan cumpliendo con la misión trazada.	No definida

Los administradores de la empresa no tienen definida la visión, la misión, los objetivos organizacionales, y estructura organizacional, debido a las respuestas nulas obtenidas en los Ítems No. 7 al 11, a excepción de lo manifestado por uno de los evaluados.

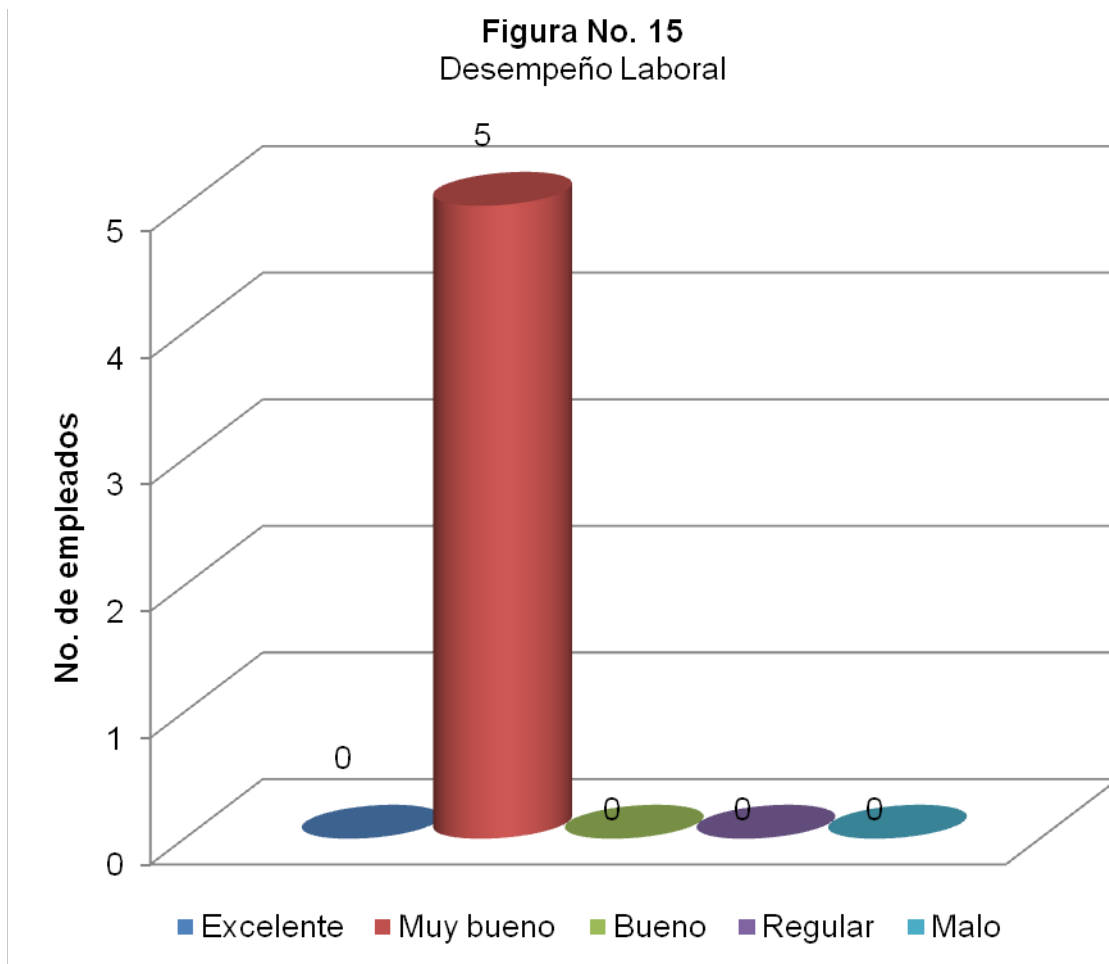
**Figura No. 14**  
Sistema de Administración de Personal, Análisis de Puestos, Sistema de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, Sistema de Base de Datos



Fuente: Cuestionario No. 1 Nivel Administrativo. Guatemala, octubre de 2007.

El 100% de los administradores manifiesta no tener un sistema de administración de personal, análisis de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción y de base de datos, siendo estos procesos obligatorios y decisivos para alcanzar los objetivos organizacionales, definiendo con anticipación la fuerza laboral precisa para realizar las actividades, tomando en cuenta que la incapacidad de una empresa para reclutarla y mantenerla es el principal obstáculo para la producción, considerando que no existe ninguna organización basada en buenas ideas, sino en el manejo eficiente y eficaz de su personal.





Fuente: Cuestionario No. 1 Nivel Administrativo. Guatemala, octubre de 2007.

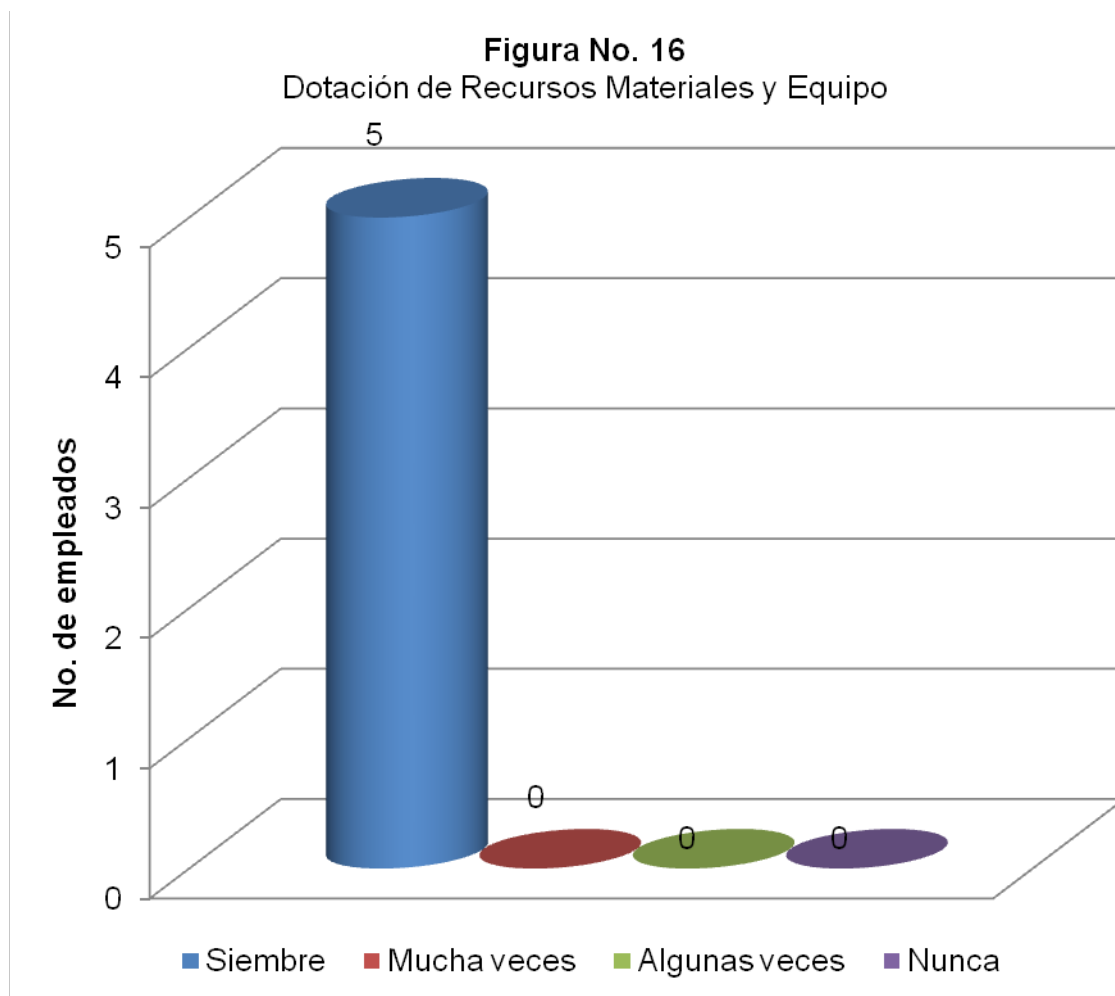
El 100% de la población indica que el desempeño laboral de los empleados es “Muy bueno”, sin embargo, no se ha utilizado ningún método para evaluarlo, tomando en cuenta que no es una tarea fácil el evaluar a las personas utilizando criterios intrínsecos, no ofrecieron información a la interrogante ¿Por qué?



**Cuadro No. 3**  
Fortalezas y Debilidades de la Empresa

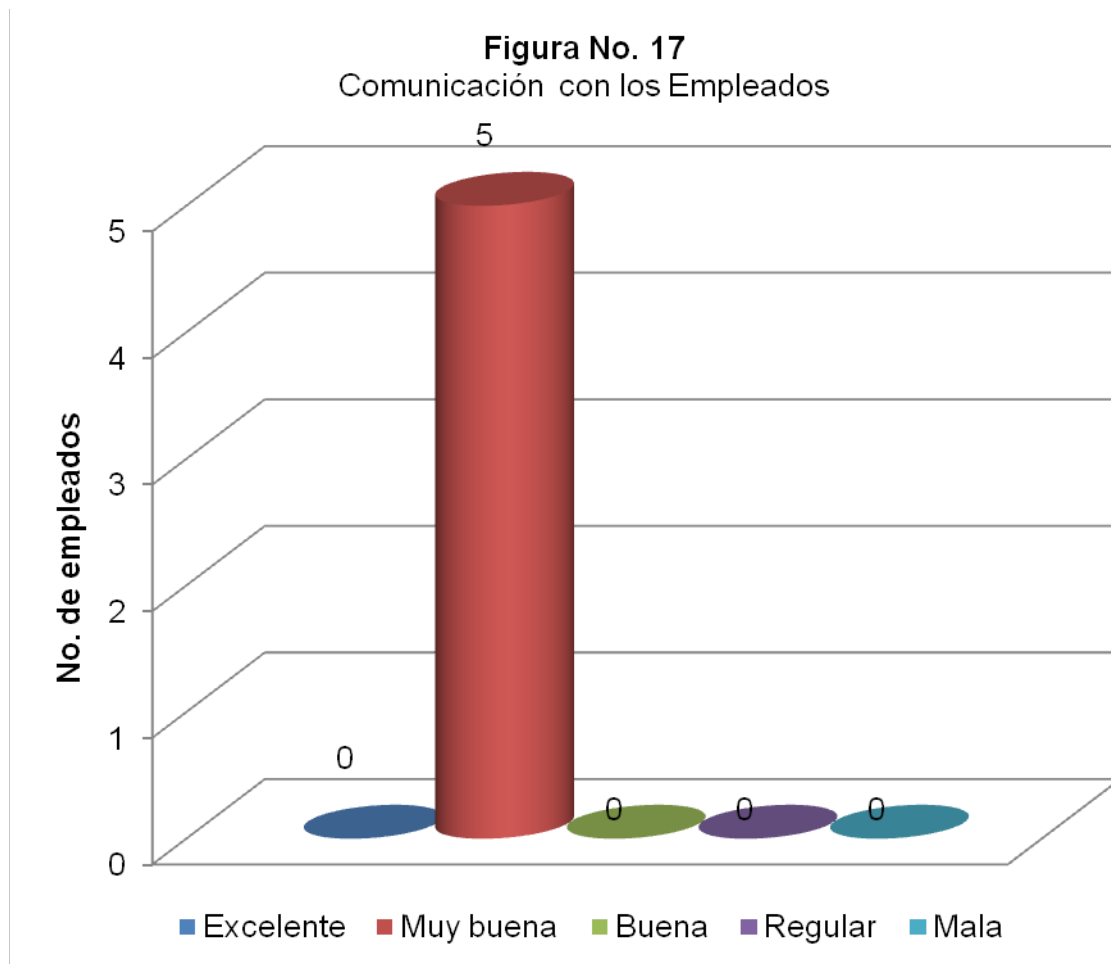
Fortalezas	Debilidades
1. Productividad	1. Falta de sistema de administración de recursos humanos
2. Crecimiento	2. Falta de control de mantenimiento vehicular
3. Equipo de trabajo	3. Falta de sistema de evaluación del desempeño
4. Estabilidad laboral	4. Falta de sistema de capacitación
5. Nivel educativo	

La población está consciente de las fortalezas y amenazas que tiene la empresa, acordando que debe de iniciarse la implementación de un sistema de administración de recursos humanos para mejorar la continuidad en el mercado de transporte de carga, considerando que no existe un sistema de control del mantenimiento vehicular, proceso pilar de la organización.



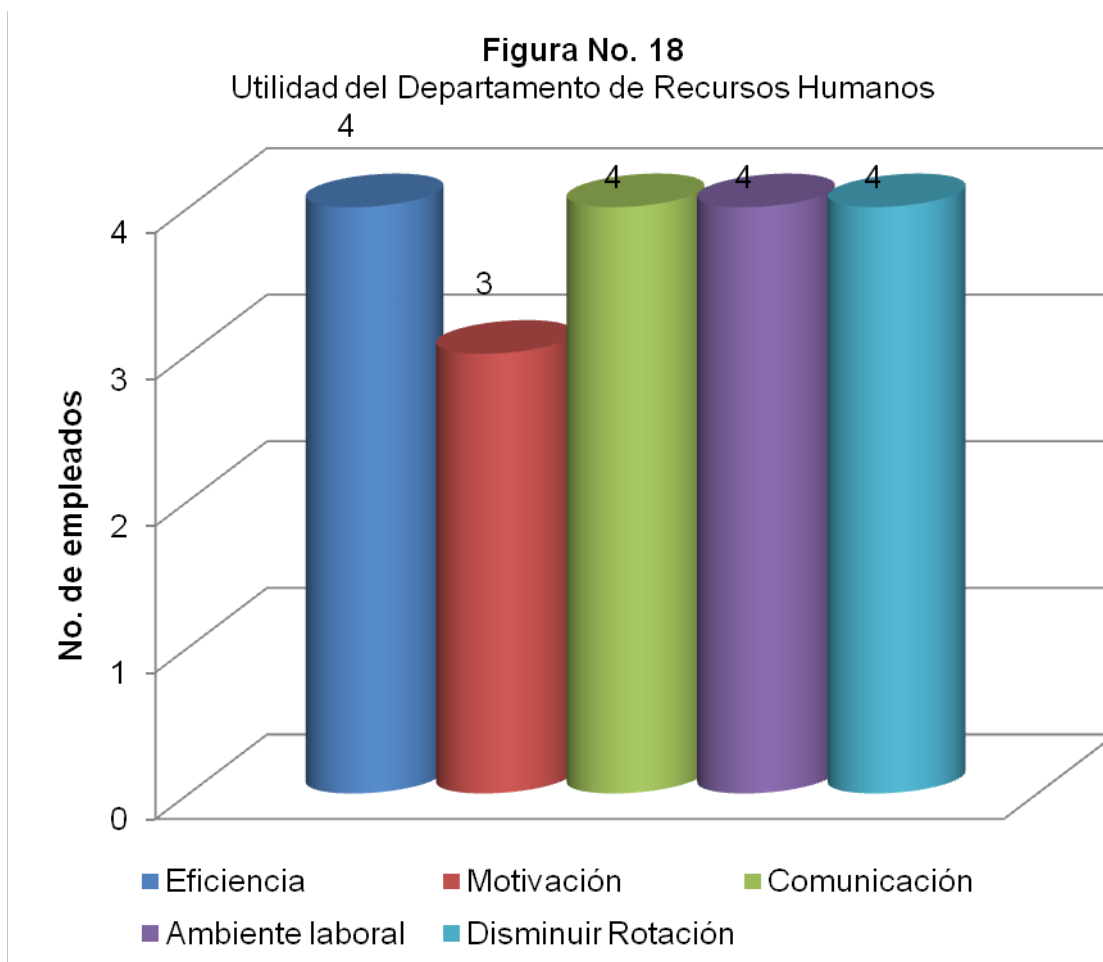
Fuente: Cuestionario No. 1 Nivel Administrativo. Guatemala, octubre de 2007.

El 100% de la población indica que proporciona a su personal los recursos necesarios para efectuar bien su trabajo, como parte de unas de las áreas de seguridad en el trabajo, utilizado para prevenir principalmente accidentes, y manejado como prioridad fundamental, no se brindo información a la interrogante ¿Por qué?



Fuente: Cuestionario No. 1 Nivel Administrativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 100% que la comunicación con el personal, es “Muy buena”, aún sin tener elaborado un programa de relaciones con los empleados, en el que debería de compartir su filosofía y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales, compartiendo la toma de decisiones para obtener su cooperación, no obviando el tener normas claras para imponer la disciplina y manejar los conflictos. No se proporciono información a la interrogante ¿Por qué?

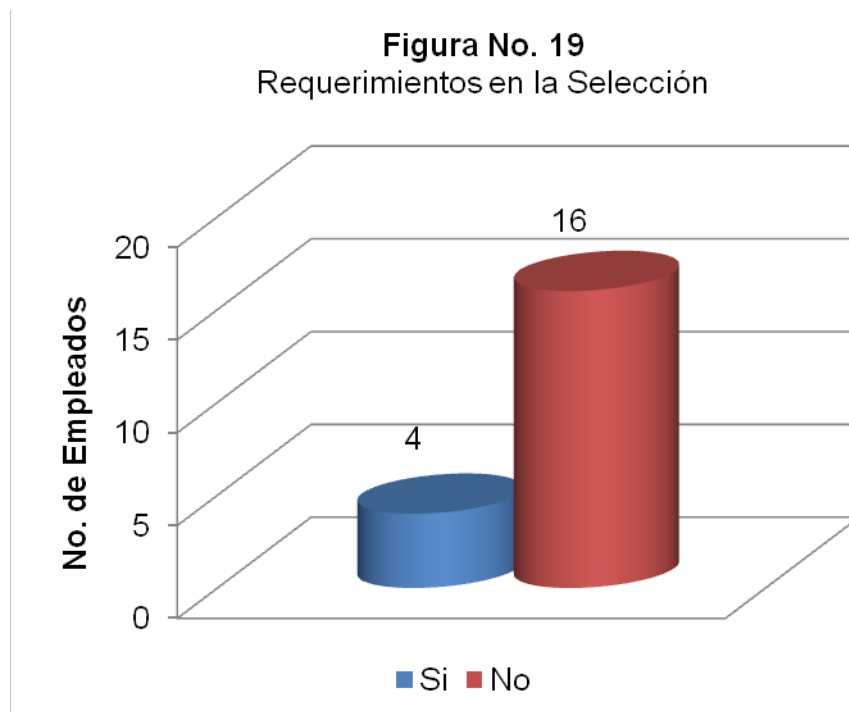


Fuente: Cuestionario No. 1 Nivel Administrativo. Guatemala, octubre de 2007.

El 80% de la población indica que las acciones que serían útiles implementar como aporte del departamento de recursos humanos dentro de la empresa son la eficiencia, promover la motivación, optimizar la comunicación, mejorar el ambiente laboral y disminuir la rotación, como principales líneas de trabajo, carencias que se han justificado por la falta de una moderna gestión del personal; lo cual tendría un efecto lineal en el incremento de la productividad y ganancias, en relación a costo – beneficio.

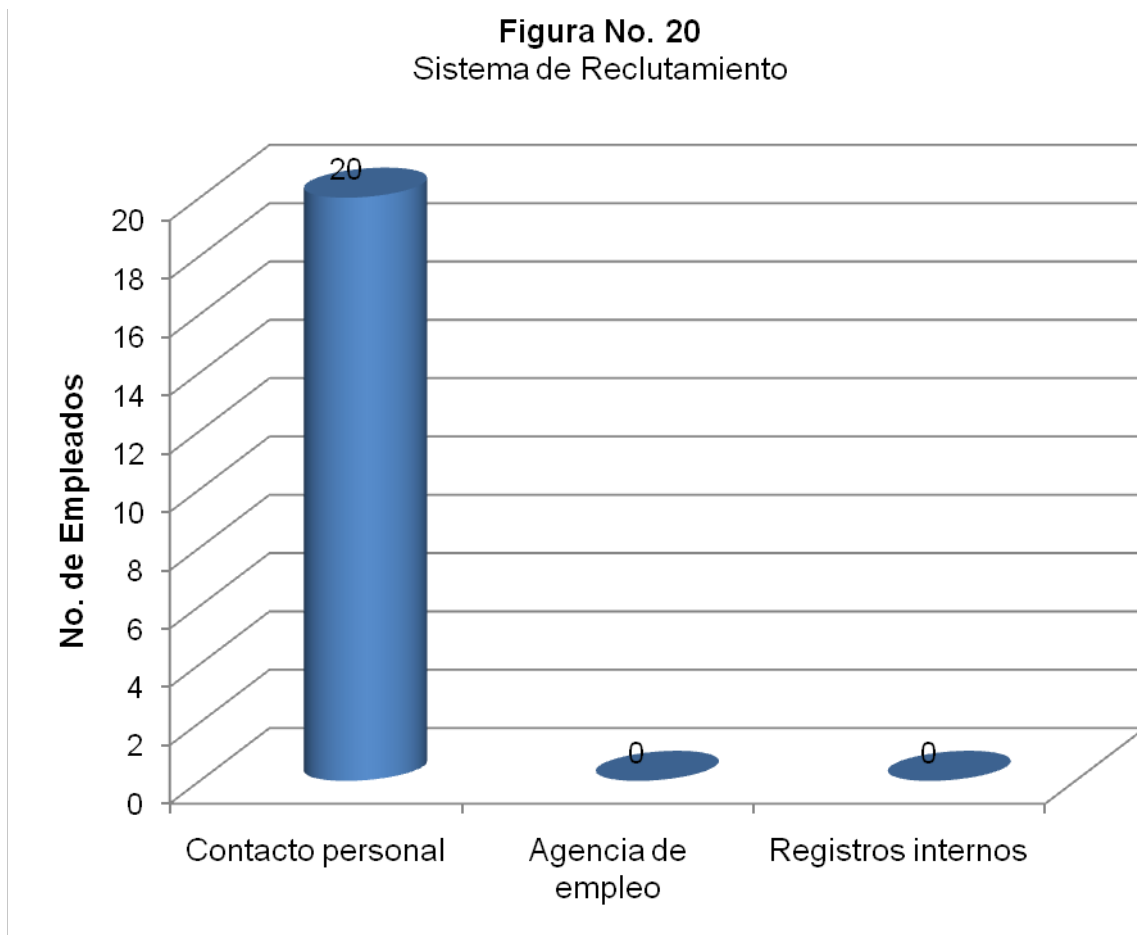
Los administradores en un 100% manifiestan estar dispuestos a implementar el departamento de recursos humanos como herramienta para mejorar la productividad.

#### 4.2 Resultados Obtenidos en el Cuestionario No. 2, Nivel Operativo



Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

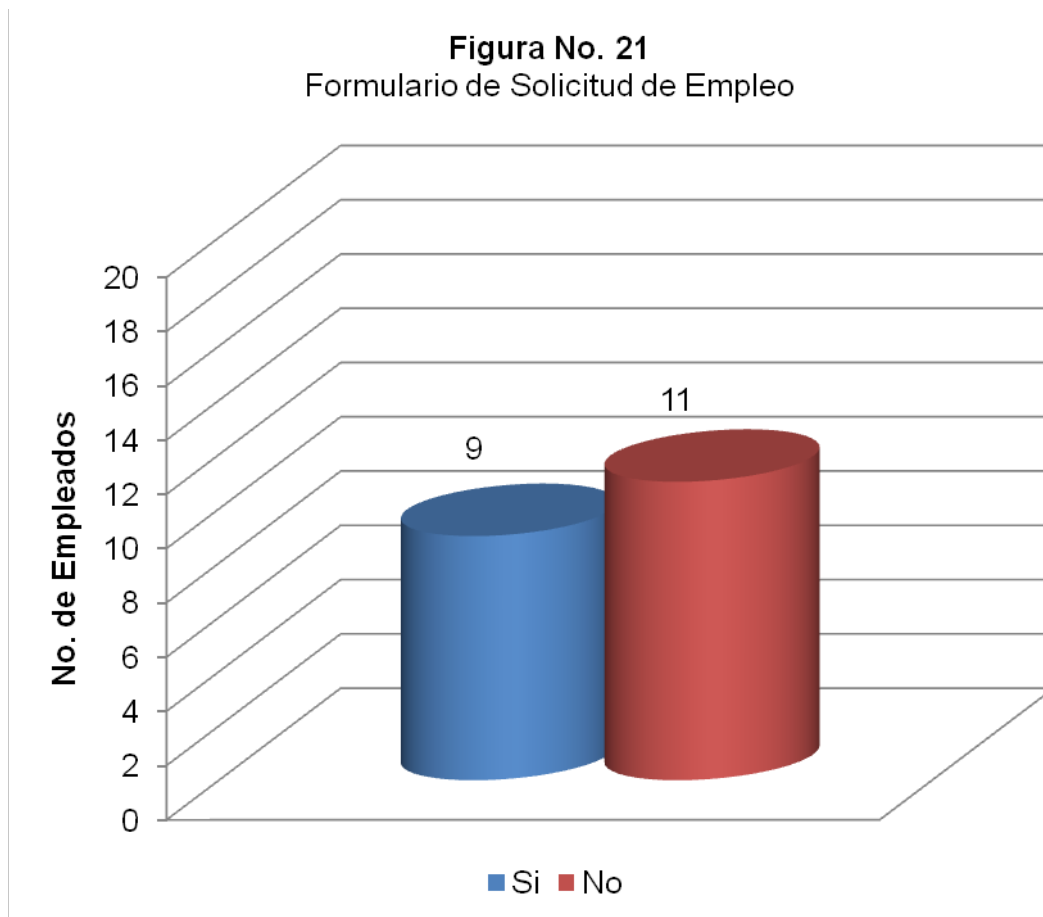
La población manifiesta en un 80% que no le fue entregado ningún documento en donde consignarán los pasos del proceso de reclutamiento y selección, por lo que la atracción de candidatos calificados y capaces de ocupar los puestos se ve limitada en el aprovechamiento del mejor potencial humano para la empresa.



Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

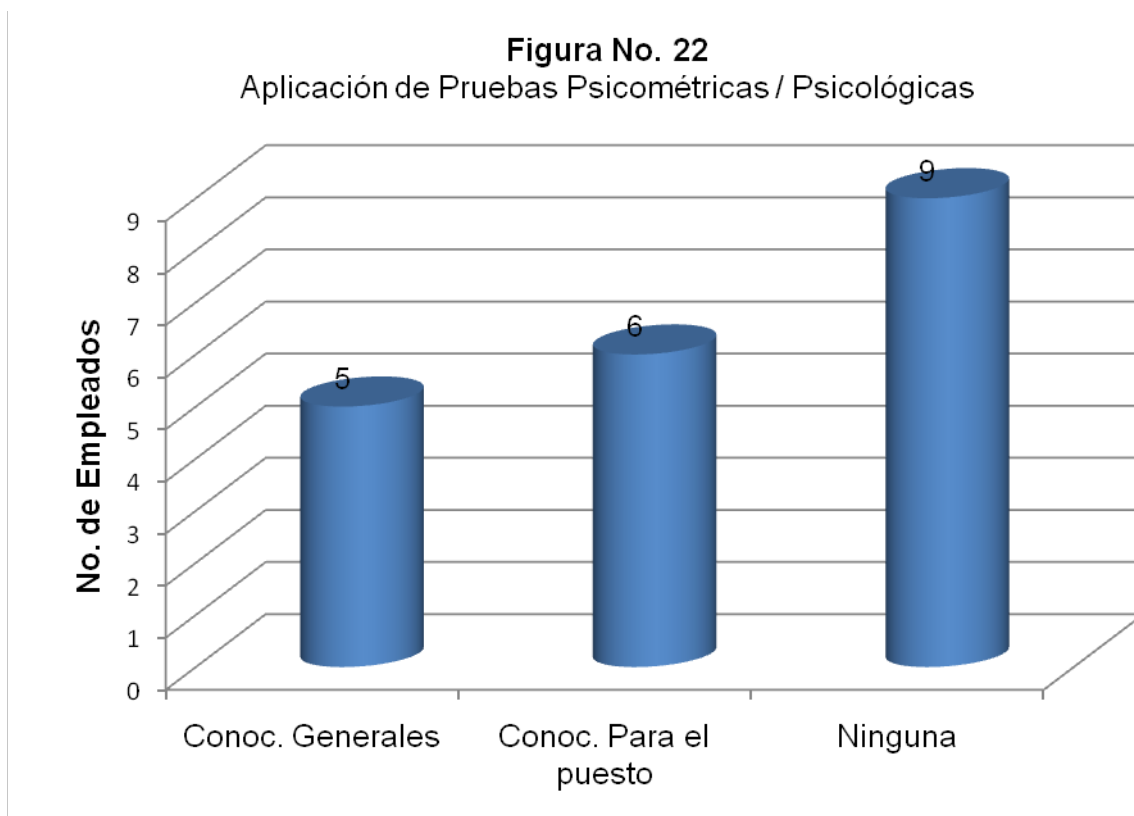
La población manifiesta en un 100 % que la fuente de reclutamiento fue por medio de contacto personal, evidenciando la limitación del sistema de reclutamiento externo, en la cual no utiliza avisos en periódicos, carteles o avisos en sitios visibles, sino únicamente la presentación de candidatos por recomendación de empleados, cuyo costo es bajo, de alto rendimiento y de efectos relativamente rápidos, estimulando a los empleados a que le presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes). De cierta manera la empresa delega en los empleados gran parte de la continuidad de su organización informal.





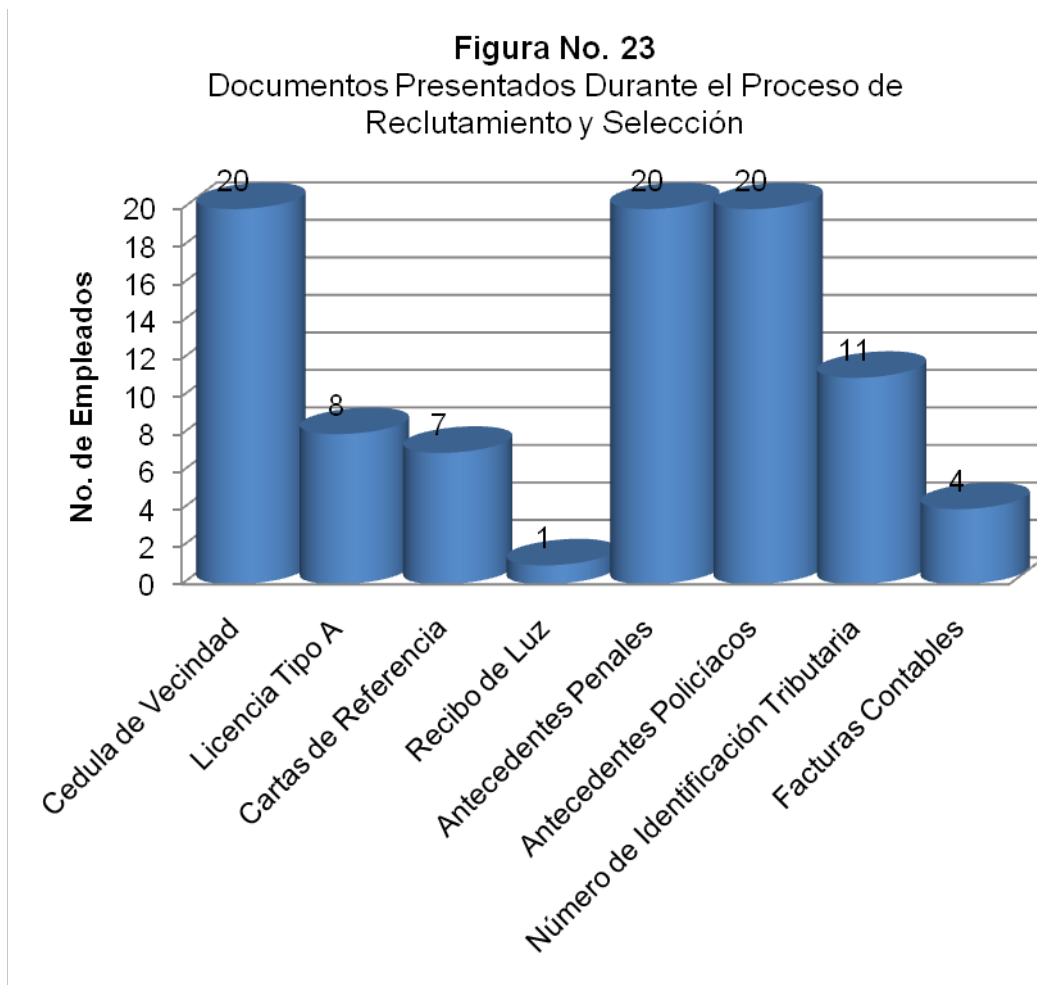
Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 55% que no le fue entregada una solicitud de empleo, evidenciando que el comienzo del proceso de selección no está estructurado con base a la descripción y análisis de puestos.



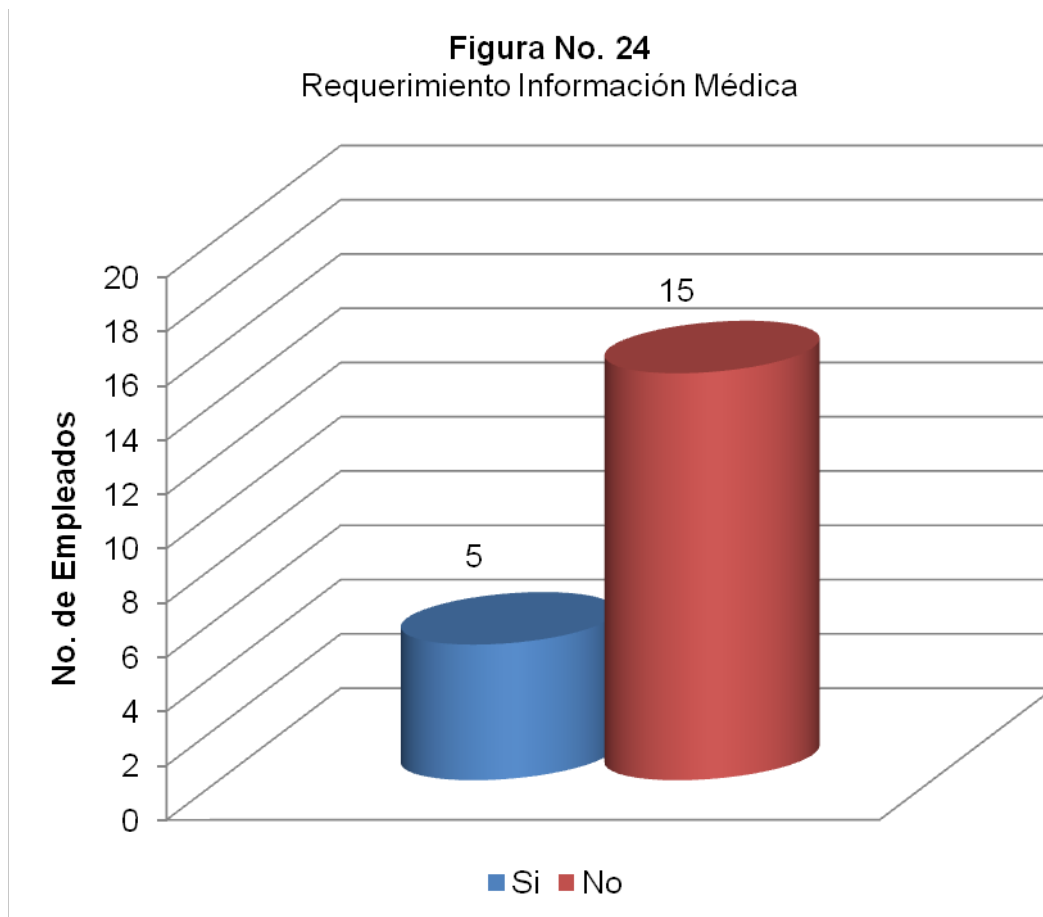
Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 45% que no le aplicaron ningún tipo de prueba psicométrica o psicológica al momento de solicitar el empleo, cuyos instrumentos evaluarían el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos para el cargo vacante. No existen registro de haber aplicado instrumentos para evaluar conocimientos generales y conocimientos para el puesto, aunque el 55% respondió afirmativamente. El 100% de los empleados no determinaron el número de pruebas que les aplicaron en condiciones reales.



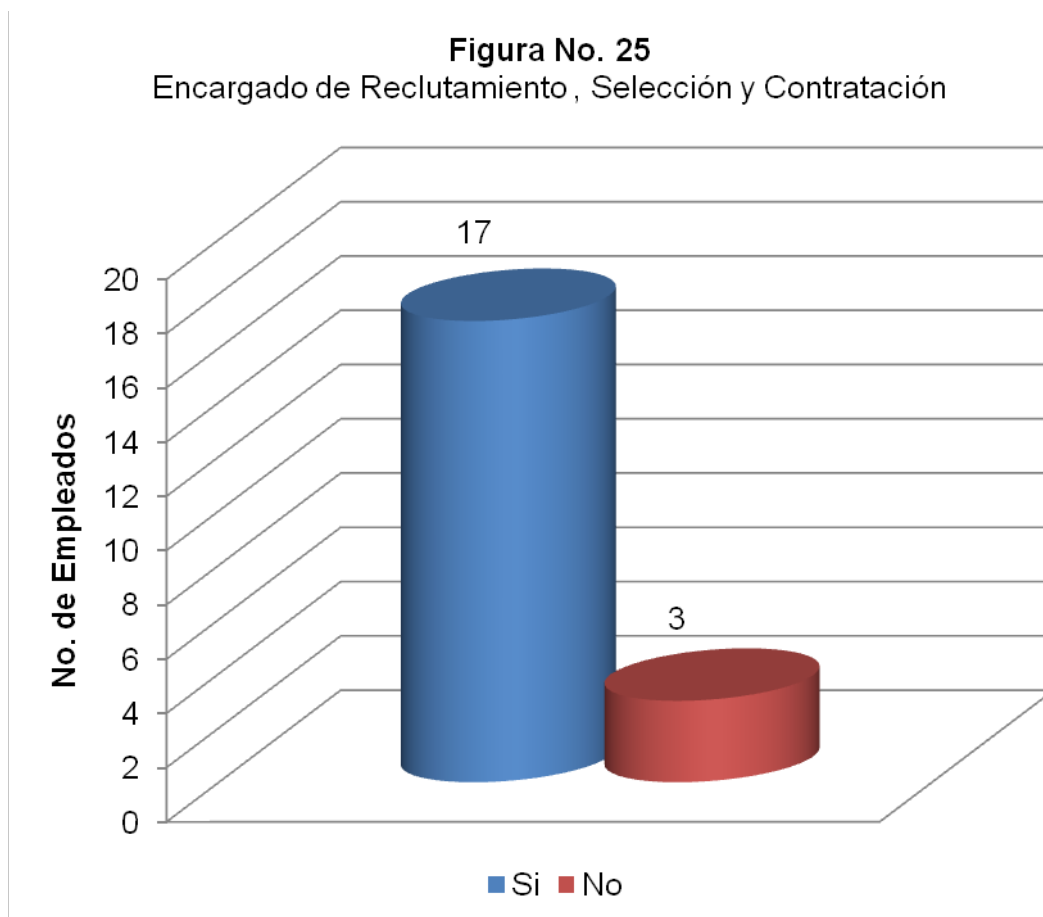
Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 100% que los documentos indispensables para solicitar empleo son: fotocopia y original de Cédula de Vecindad, antecedentes penales, antecedentes policíacos. Se confirmando que el sistema de reclutamiento tiene deficiencias que influyen en la selección de candidatos no calificados para los puestos.



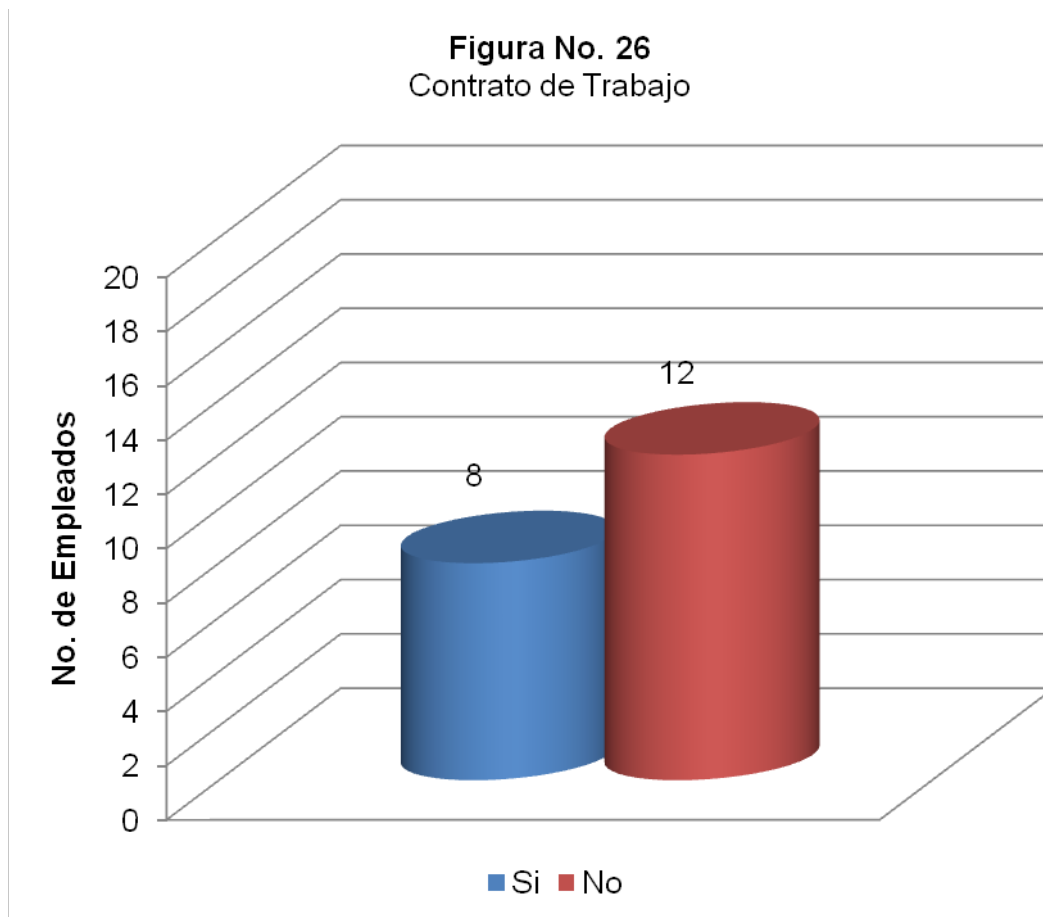
Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 75% que no le fue solicitada ninguna información médica, con énfasis en constancia de salud a nivel físico, visual o auditiva; lo cual, podría determinar la capacidad física para el trabajo; considerando que el tipo de trabajo tiene una leve exposición al riesgo constantemente.



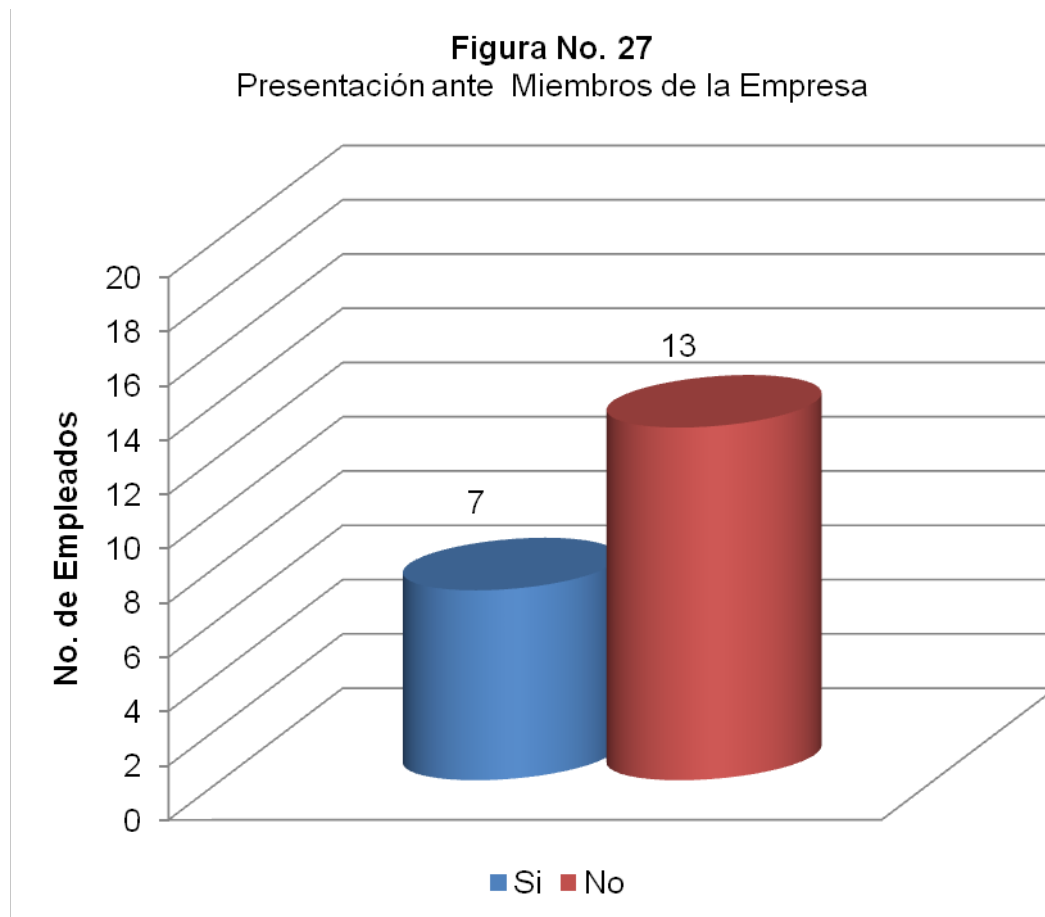
Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 85% que la persona que realizó la entrevista y contratación es su jefe inmediato, generando una confusión al momento de seguir instrucciones, ya que se esperaría que cada una de las áreas de trabajo fuera dirigida por una persona específica para evitar la duplicidad de funciones. Sin embargo, esto es reflejo de la ausencia de perfiles de puesto.



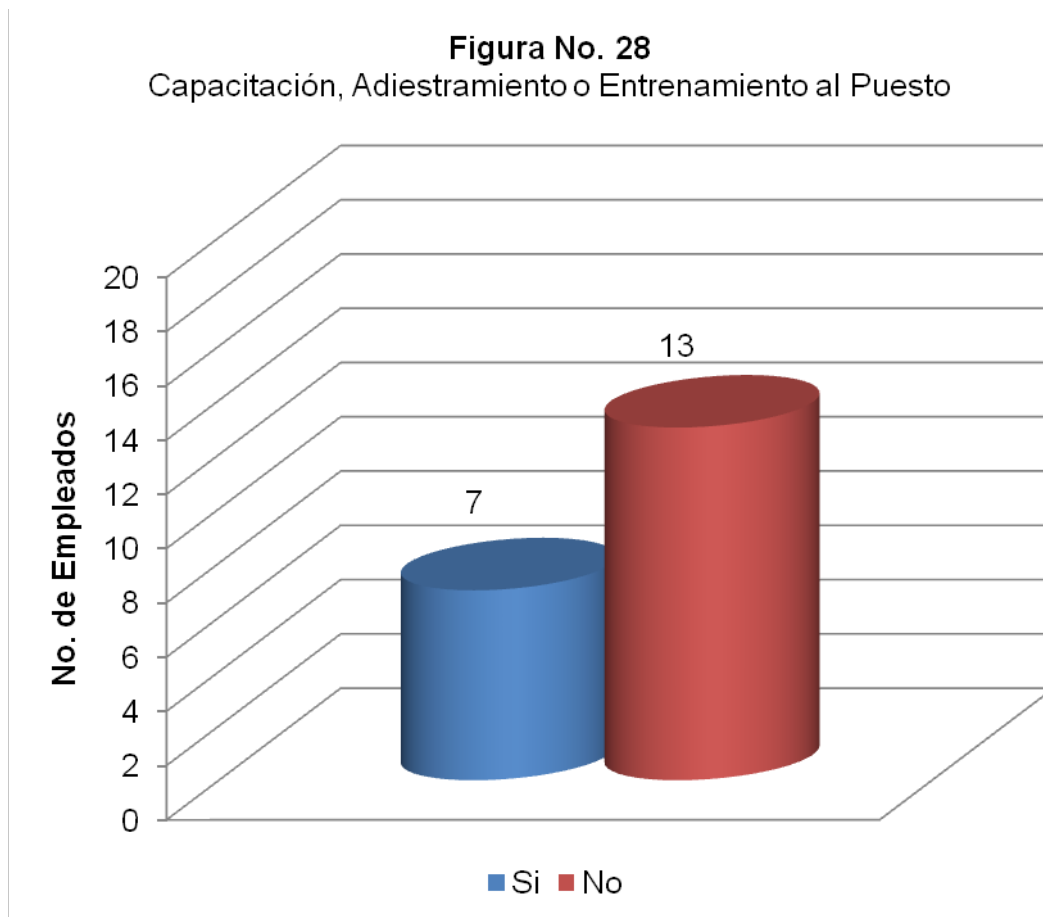
Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 60% que dentro del contrato de servicios firmado, no le informaban sobre responsabilidades, obligaciones y prestaciones, lo cual se contradice al momento de tener a la vista el formato de contrato de trabajo.



Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

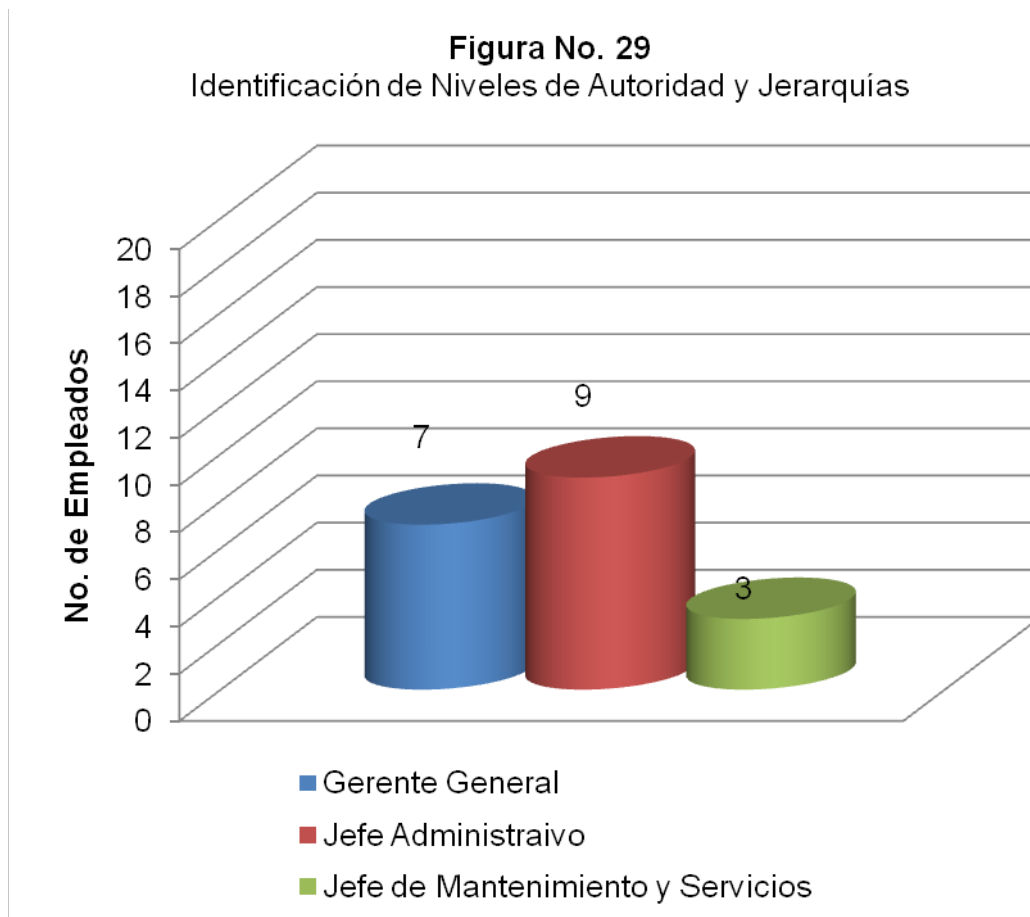
La población manifiesta en un 65% que no se llevo a cabo una presentación personal ante todos los empleados y miembros de la administración, influyendo de esta manera en la adecuación al cargo y satisfacción en el trabajo; ajustarse e integrarse fácilmente al nuevo empleo y a sus funciones.



Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

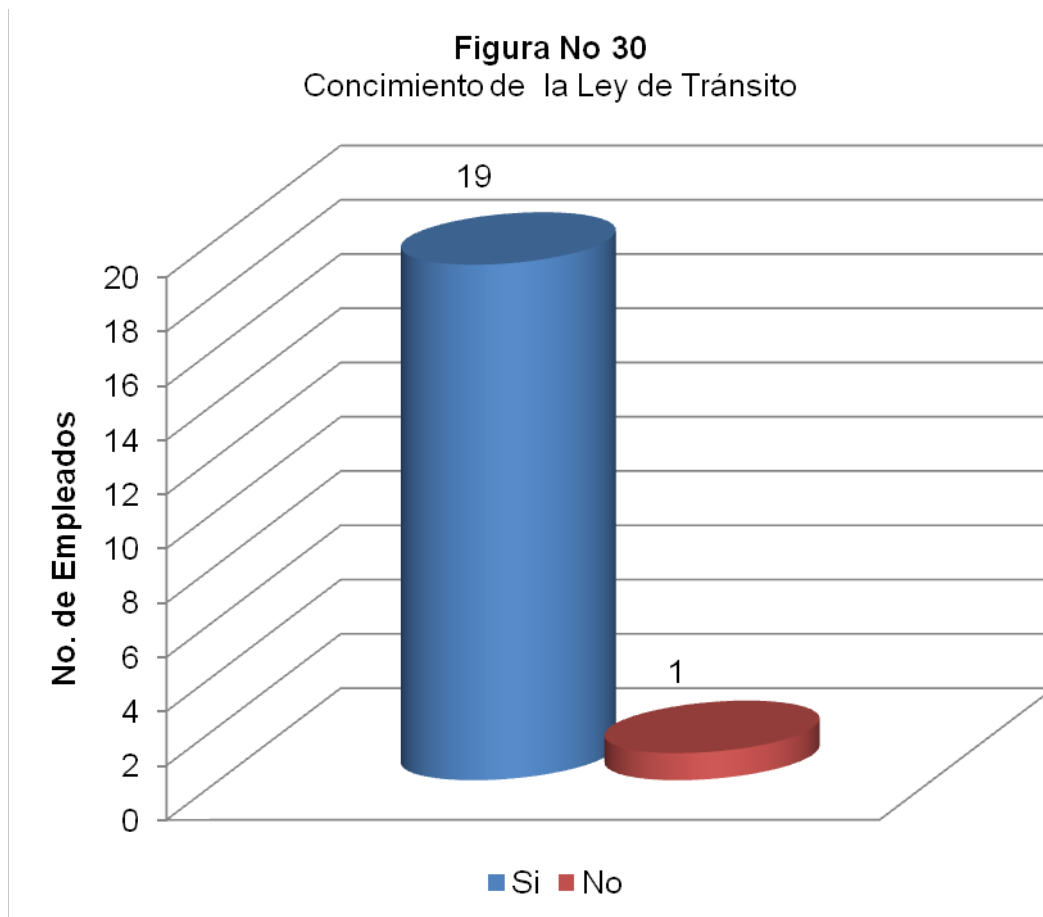
La población manifiesta en un 65% que no ha sido entrenado, adiestrado o capacitado para el ejercicio de sus funciones influyendo directamente en el desempeño de tareas específicas de los cargos que ocupan, considerando el adiestramiento como un medio para desarrollar competencias individuales que contribuyan con los objetivos organizacionales.





Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 45% que la persona que representa mayor autoridad es el Jefe Administrativo, cuyo puesto es ocupado por cualquiera de los administradores. La falta de una estructura organizacional no ha permitido definir el puesto mencionado.

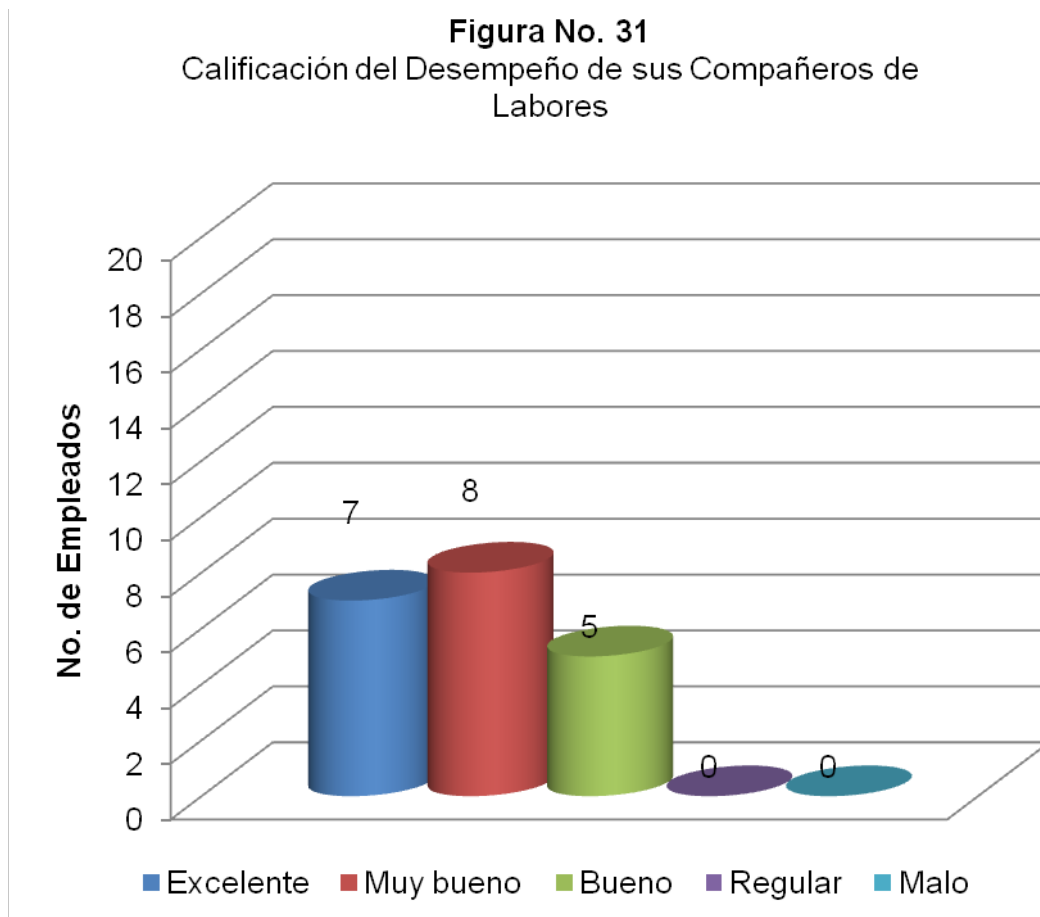


Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 100% que conoce la Ley de Tránsito, requisito indispensable en el mercado de servicios de transporte y distribución para minimizar las multas por parte de la Entidad Metropolitana Reguladora de Transporte y Tránsito –EMETRA–.

**Cuadro No. 4****Resumen de Información sobre Cobertura de Seguro y Disposición a Ser un Empleado Asegurado**

<b>Seguro Médico</b>
Debido al sistema de contratación de los empleados (Servicios Profesionales) el los empleados estarían en la disposición de pagar cuotas mensuales que estén dentro del rango de: Q100.00 a Q150.00, tomando en cuenta que no están adheridos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
<b>Seguro de Vida</b>
Los empleados estarían dispuestos a pagar cuotas mensuales que estén dentro del rango de: Q100.00 a Q150.00, considerando la leve exposición al riesgo constantemente.
<b>Seguro de Vida y Médico Colectivo</b>
Los empleados informan que no podría cubrir los pagos que establecen las agencias aseguradoras.



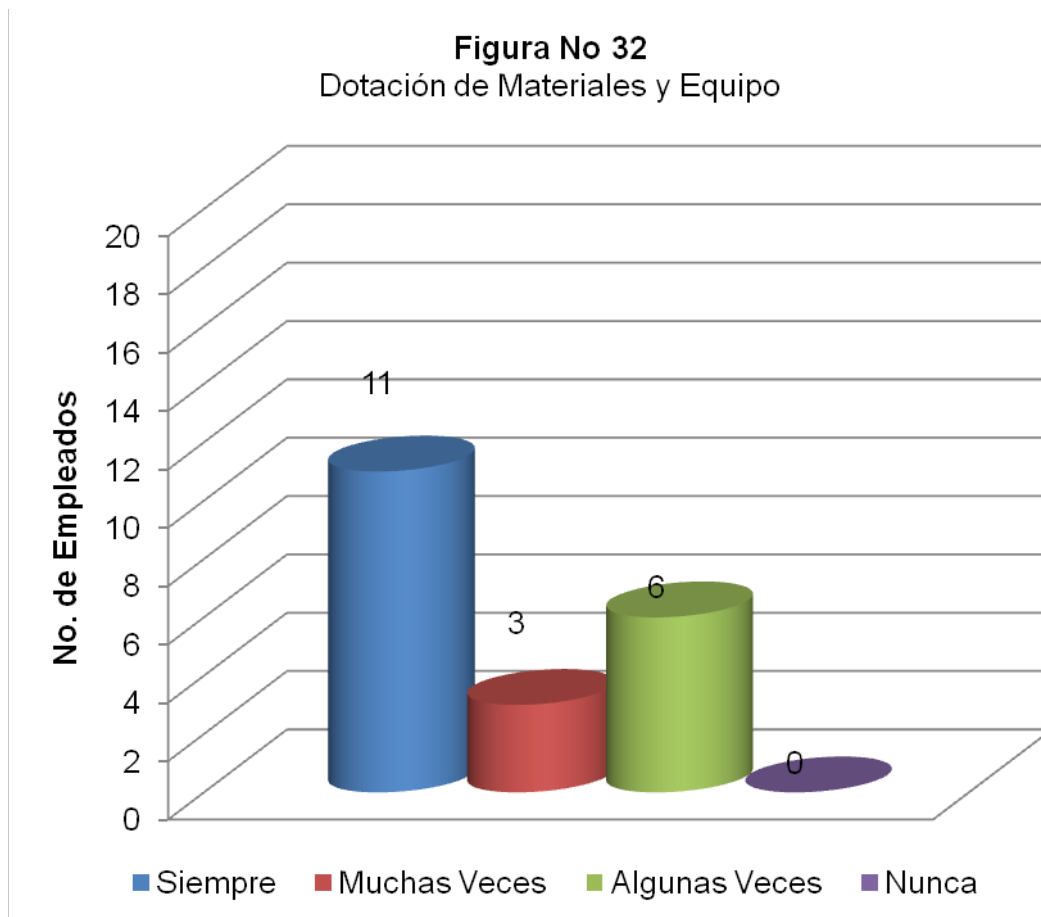
Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 40% que el desempeño de sus compañeros de labores es "Muy bueno", el 35% "Excelente" y el 25% "Bueno", tomando en cuenta que no existe un programa de capacitación continua, por lo que los trabajadores están en constante autoaprendizaje para desarrollar sus actividades. Los encuestados no dieron respuesta a la pregunta ¿Por qué?.

**Cuadro No. 5**  
Fortalezas y Debilidades de la Empresa

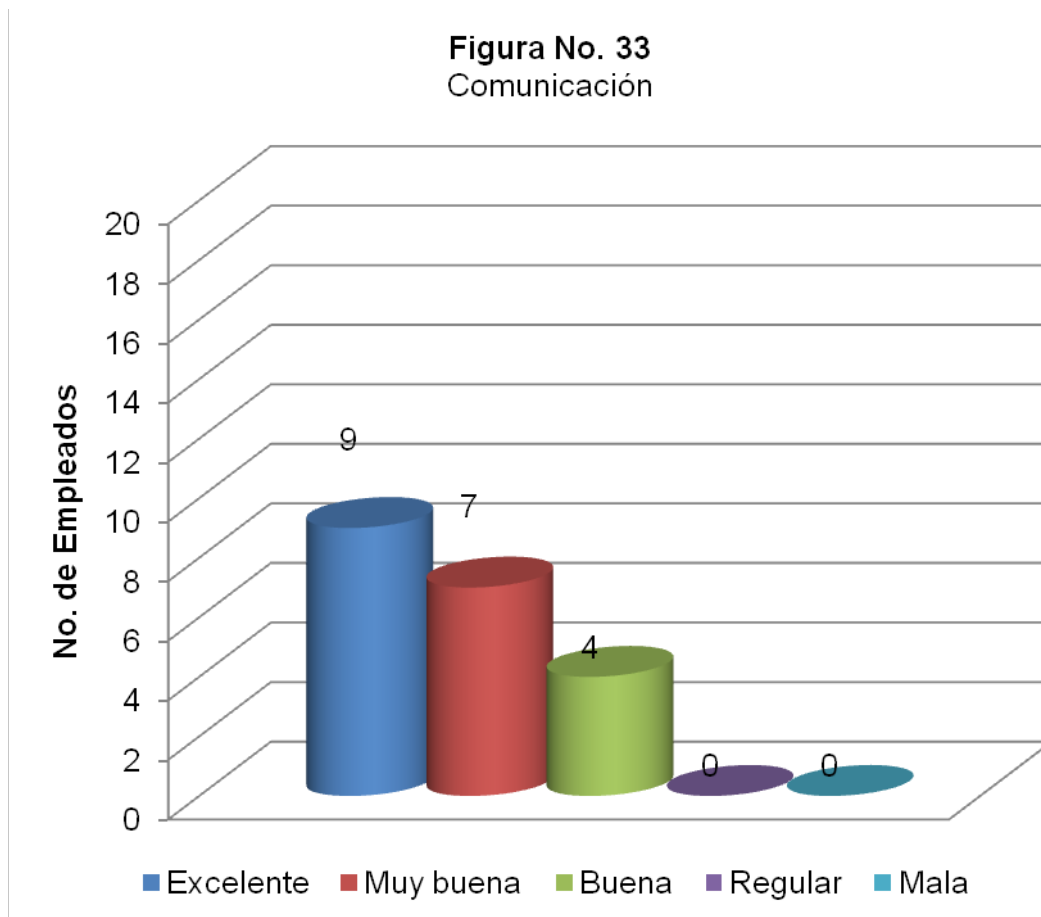
Fortalezas	Debilidades
1. Estabilidad laboral	1. Falta de control de mantenimiento vehicular
2. Salario	
3. Comunicación	2. Horarios de trabajo
4. Expansión	3. Prestaciones de ley
5. Compañerismo	

La población está consciente de las fortalezas y amenazas que tiene la empresa, manifestando que el mantenimiento de vehículos debe ser prioridad para los administradores y enfocarse en la planificación del mismo. Con respecto a la falta de prestaciones de ley, están conscientes que debido al sistema de contratación no pueden acceder a ellas, pero esperan que en el futuro mejore el método de contratación.



Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 55% que la empresa le proporciona los recursos necesarios para efectuar bien su trabajo (botas de hule, zapatos Rhino, camisas y playeras, pantalones de lona y un sistema corporativo de telefonía celular). Con respecto a la interrogante ¿Por qué?, no dieron respuesta.



Fuente: Cuestionario No. 2 Nivel Operativo. Guatemala, octubre de 2007.

La población manifiesta en un 45% poseer una “Excelente” comunicación con los administradores de la empresa, tomando en cuenta que no existe un programa para el manejo de las relaciones con los empleados, manifiestan en un 46% Excelente, en un 15% Muy Buena y en un 10% Buena.

2008

## Capítulo 5 Propuesta

Creación del Departamento de Recursos  
Humanos

# Transporte de Carga G&G

Licda. Sonia Judith Villatoro Jácome  
Maestría en Administración de Recursos Humanos





## ÍNDICE DE CONTENIDO

No.	Página
INTRODUCCIÓN	77
A. Proceso de Admisión de Personas, Reclutamiento	78
B. Proceso de Admisión de Personas, Selección	81
C. Proceso de Aplicación de Personas, Orientación	99
D. Proceso de Aplicación de Personas, Diseño de Cargos	101
E. Proceso de Monitorio de Personas, Banco de Datos y Sistemas de Información de Recursos Humanos	116
F. Estudio Financiero	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura No. 1 Formato de Anuncio para Reclutamiento Interno y Externo, Área Administrativa	79
Figura No. 2 Formato de Anuncio para Reclutamiento Interno y Externo, Área Operativa	80
Figura No. 3 Pre – Solicitud de Prestación de Servicios	84
Figura No. 4 Entrevista Dirigida	85
Figura No. 5 Prueba de Habilidad Numérica	87
Figura No. 6 Perfil Test de Personalidad, Peter Lauster	91
Figura No. 7 Prueba de Simulación No. 1	92
Prueba de Simulación No. 2	93
Figura No. 8 Solicitud para Prestación de Servicios	94
Figura No. 9 Contrato de Servicios	98
Figura No. 10 Estructura Organizacional	99
Figura No. 11 Presentación de Visión	100
Figura No. 12 Presentación de Misión	100
Figura No. 13 Presentación de Valores	100
Figura No. 14 Presentación de Objetivos	100
Figura No. 15 Perfil del Puesto Gerente General	102
Figura No. 16 Perfil del Puesto Jefe Administrativo	103
Figura No. 17 Perfil del Puesto Secretaria – Contadora	104

Figura No. 18 Perfil del Puesto Auditor	105
Figura No. 19 Perfil del Puesto Jefe de Recursos Humanos	106
Figura No. 20 Perfil del Puesto Jefe de Logística y Operaciones	107
Figura No. 21 Perfil del Puesto Verificador	108
Figura No. 22 Perfil del Puesto Piloto	109
Figura No. 23 Perfil del Puesto Auxiliar I	110
Figura No. 24 Perfil del Puesto Auxiliar II	111
Figura No. 25 Perfil de Puesto Jefe de Mantenimiento y Servicios	112
Figura No. 26 Perfil de Puesto Mecánico General I	113
Figura No. 27 Perfil de Puesto Mecánico Eléctrico II	114
Figura No. 28 Perfil de Puesto Jefe de Relaciones Públicas	115
Figura No. 29 Plantilla para banco de datos del personal	116
Figura No. 30 Plantilla para banco de datos de vehículos	117
Figura No. 31 Plantilla para registro de mantenimiento de vehículos	118
Figura No. 32 Plantilla para registro de reparaciones de vehículos	119
Figura No. 33 Plantilla para registro de Gasto por viaje	120
Figura No. 34 Plano de Oficina Transporte de Carga G&G	122

## INTRODUCCION

La evaluación de la administración de recursos humanos debe ser objetiva y funcionar como una especie de diagnóstico completo; su finalidad es preventiva y profiláctica, ya que cuando se diagnostican oportunamente los problemas o disfunciones se pueden resolver con más facilidad o se pueden controlar antes que produzcan resultados negativos.

En Transporte de Carga G&G; se evaluó la posibilidad de creación e implementación del Departamento de Recursos Humanos; aplicando el Modelo de Auditoría de Idalberto Chiavenato; con el cual se realizó una revisión sistemática y formal de la eficiencia y eficacia de los procesos empíricamente aplicados por los propietarios y administradores de la empresa.

Por medio de la auditoría, se determinaron las necesidades de mejoramiento en los procesos de recursos humanos que no se desempeñaban eficientemente; entre ellos el proceso de admisión, aplicación y monitoreo de personas, según el Modelo de Auditoría.

Los beneficios que trajo la evaluación del Departamento de Recursos Humanos en la Empresa de Transporte de Carga G&G fueron: a) Estimular a los propietarios y administradores a examinar todo el sistema; b) Promover la idea de que todos los miembros son gestores de personas; c) Situar al recursos humano en la perspectiva de “participante del negocio”; d) Examinar el valor de las prácticas de Recursos Humanos vigentes; e) Estimular el cambio; f) Conseguir la calidad total de la empresa; g) Evaluar la contribución de las prácticas de Recursos Humanos a la estrategia de la organización.

La propuesta administrativa para la Creación del Departamento de Recursos Humanos, se basa en la necesidad de implementar procesos estandarizados, como herramienta para cubrir las brechas significativas en relación al método de reclutamiento, selección, orientación de personas, diseño de cargos y base de datos, como resultados sustanciales de la investigación. Estos procesos se exponen en las siguientes páginas.

**A. Proceso de admisión de personas:**

**Reclutamiento:** es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un grupo de candidatos calificados para un puesto.

**1. Reclutamiento Interno:**

- a. Transporte de Carga G&G brindará oportunidades de empleo en el área operativa, primeramente a los propios empleados, quienes podrán ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional; tomando en cuenta que ya son conocidos por la empresa, ya les fueron aplicadas pruebas de selección y ya han sido evaluados en cuanto a su desempeño.

**2. Reclutamiento Externo:**


- a. Transporte de Carga G&G brindará oportunidades de empleo a candidatos externos para el área administrativa, quienes requerirán ser evaluados y presentar la siguiente papelería:
  - i. Currículo vitae
  - ii. Original y fotocopia de Cedula de Vecindad
  - iii. 2 Cartas de referencia
  - iv. Original y fotocopia del número de identificación tributaria (NIT)
  - v. Facturas por pago de servicios profesionales
- b. Transporte de Carga G&G brindará oportunidades de empleo a candidatos externos para el área operativa, quienes requerirán ser evaluados y presentar la siguiente papelería:
  - vi. Currículo vitae
  - vii. Original y fotocopia de Cedula de Vecindad
  - viii. Original y fotocopia de Licencia Tipo "A"
  - ix. 2 Cartas de referencia
  - x. Recibo de luz, como constancia de domicilio
  - xi. Antecedentes penales recientes
  - xii. Antecedentes policíacos recientes

- xiii. Tarjeta de salud
  - xiv. Original y fotocopia del número de identificación tributaria (NIT)
  - xv. Facturas por pago de servicios profesionales
- c. Las técnicas a implementar en el proceso de reclutamiento externo en el área administrativa y operativa, serán la siguientes:
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados: se estimulará a los empleados a que presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos).
  - Consulta de la Base de Candidatos: se tomará en cuenta la base de datos de candidatos que han llenado el formulario de pre-solicitud para prestación de servicios, quienes no fueron tomados en cuenta en reclutamientos anteriores.

Empresa de sólido prestigio **CONTRARÁ**  
para el área administrativa

**SECRETARIA CONTADORA**

Requisitos: Currículo vitae, 2do. Semestre administración de empresas, Español – Inglés nivel intermedio, manejo de paquetes de Office, conocimiento de administración y contabilidad, 2 cartas de referencia, original y fotocopia del número de identificación tributaria (NIT), facturas por pago de servicios profesionales.



**Interesados:**  
 Enviar papelería a 0 ave. "C" 2-26, Colonia Montserrat 1 Zona 4  
 Mixco, Guatemala. Teléfono: 24329706  
 Última Fecha: \_\_\_\_\_

**Figura No. 1** Formato de anuncio para reclutamiento interno y externo, área administrativa.

Empresa de sólido prestigio **CONTRARÁ**  
para el área operativa

**PILOTO PROFESIONAL**

Requisitos: currículum vitae, original y fotocopia de Cedula de Vecindad, original y fotocopia de Licencia Tipo "A", 2 cartas de referencia, recibo de luz, antecedentes penales, antecedentes policíacos, tarjeta de pulmones, original y fotocopia del número de identificación tributaria (NIT), facturas por pago de servicios profesionales, experiencia 2 años.

**Interesados:**

Enviar papelería a 0 ave. "C" 2-26, Colonia Montserrat 1 Zona 4  
Mixco, Guatemala. Teléfono: 24329706  
Última Fecha: \_\_\_\_\_



**Figura No. 2** Formato de anuncio para reclutamiento interno y externo, área operativa.

**B. Proceso de admisión de personas:**

**Selección:** es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el puesto disponible.

**1. El proceso de selección para el área administrativa se realizará de la siguiente manera:**

- a. **Pre-solicitud prestación de servicios:** el candidato deberá de llenar un formulario para recabar datos e información general, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo, no importando que en ese momento no exista plaza disponible, ya que formará parte de la base de datos. (Figura No. 3)
- b. **Entrevista dirigida selección:** el candidato será entrevistado por el Jefe de Recursos Humanos, con el fin de recabar información puntual y precisa, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo. (Figura No. 4)
- c. **Solicitud de prestación de servicios:** el candidato deberá llenar formalmente la solicitud de prestación de servicios como paso previo a su contratación, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo. (Figura No. 8)
- d. **Contratación:** el candidato deberá de firmar el contrato de prestación de servicios como procedimiento para la incorporación en Transporte de Carga G&G. (Figura No. 9)

**2. El proceso de selección para el área operativa se realizará de la siguiente manera:**

- a. **Pre-solicitud prestación de servicios:** el candidato deberá de llenar un formulario para recabar datos e información general, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo, no importando que en ese momento no exista plaza disponible, ya que formará parte de la base de datos. (Figura No. 3)

- b. **Entrevista dirigida selección:** el candidato será entrevistado por el Jefe de Recursos Humanos, con el fin de recabar información puntual y precisa, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo. (Figura No. 4)
- c. **Prueba de habilidad numérica:** el candidato será evaluado por medio de una prueba de habilidad numérica específica, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo, y estará dirigida únicamente para los puestos de Verificador, Piloto, Auxiliar I y Auxiliar II. (Figura No. 5)
- d. **Prueba psicodiagnóstica de personalidad:** el candidato será evaluado con el test de personalidad de Peter Lauster, el cual evalúa las áreas de seguridad en sí mismo, optimismo, cálculo del riesgo, independencia, desinterés, conocimiento de los individuos, capacidad de aguante, tolerancia, ambición, capacidad de compenetración, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo, y estará dirigida únicamente para los puestos de Verificador, Piloto, Auxiliar I y Auxiliar II. (Figura No. 6)
- e. **Simulación:** el candidato será evaluado por el Jefe de Operaciones y Logística de forma práctica sobre conocimientos generales de tránsito y manejo de carga, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo, y estará dirigida únicamente para el puesto de Piloto. (Figura No. 7)
- f. **Examen de la vista:** el candidato luego de haber aprobado lo citado en el Inciso a. al e., deberá de realizarse un examen médico de la vista, con el objetivo de demostrar su nivel de visión, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo, y estará dirigido únicamente para el puesto de Piloto.
- g. **Examen médico general:** el candidato luego de haber aprobado lo citado en el Inciso a. al e.,. deberá de realizarse un examen médico general, con el objetivo de evaluar presión arterial, audición, sobrepeso, resistencia, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo, y estará dirigida únicamente para el puesto de Piloto,



Auxiliar I y Auxiliar II, tomando en cuenta que el aspirante deberá de costear dichos exámenes.

- h. **Solicitud de prestación de servicios:** el candidato deberá de llenar formalmente la solicitud de prestación de servicios como paso previo a su contratación, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo. (Figura No. 8)
- i. **Contratación:** el candidato deberá firmar el contrato de prestación de servicios como procedimiento para la incorporación en Transporte de Carga G&G. (Figura No. 9)

A continuación se presentan los Instrumentos a utilizar para el proceso de admisión de personas:

<b>Pre – Solicitud de Prestación de Servicios</b>		
<b>Datos Generales</b>		
Puesto solicitado: _____	Años de experiencia en el puesto: _____	
Nombre completo: _____		
Dirección completa: _____		
Municipio : _____	Departamento: _____	
Sexo: _____	Nacionalidad: _____	Estado civil: _____
Teléfono: _____	E-mail: _____	
E-mail		
<b>Escolaridad / institución</b>		
Primaria: _____	Secundaria: _____	
Diversificado: _____	Universidad: _____	
<b>Otros Estudios / institución</b>		
Cursos y/o diplomados _____	Idiomas: _____	
Paquetes de cómputo que domina: _____		
<b>Datos de interés</b>		
¿Tiene disponibilidad de cambio de horario? Si _____ No _____      ¿Tiene disponibilidad de horario: Si _____ No _____		
Tipo de Licencia: _____		
<b>Último Empleo (o Actual)</b>		
Ultimo puesto desempeñado: _____		
Empresa y nombre de jefe inmediato: _____		
Dirección de la empresa: _____		
Teléfono de la empresa : _____		
Fecha de ingreso: _____	Fecha de salida: _____	
Sueldo inicial: _____	Sueldo final: _____	
Motivo de renuncia: _____		
<b>Penúltimo Empleo</b>		
Ultimo puesto desempeñado: _____		
Empresa y nombre de jefe inmediato: _____		
Dirección de la empresa: _____		
Teléfono de la empresa : _____		
Fecha de ingreso: _____	Fecha de salida: _____	
Sueldo inicial: _____	Sueldo final: _____	
Motivo de renuncia: _____		
Fecha: _____	Vo. Bo.	_____ Jefe de Recursos Humanos

**Figura No. 3** Pre – Solicitud de Prestación de Servicios

### Entrevista Dirigida

**Instrucciones:** el entrevistador utilizará esta guía durante la conversación que mantenga con el entrevistado. Es importante que anote aspectos relevantes a cada interrogante planteada y que con anterioridad haya sido revisado el currículum vitae u hoja de vida del candidato. Esto podrá ser realizado durante el transcurso de la entrevista, o bien, al finalizar la misma. Es necesario que logre un ambiente de confianza con la persona entrevistada antes de empezar.

**Nombre entrevistado** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

#### Formación académica

¿Podría hacerme un resumen de su currículum vitae? \_\_\_\_\_

¿Qué idiomas conoce y en qué porcentaje los utiliza? \_\_\_\_\_

¿Piensa ampliar su formación académica de alguna manera? Si \_\_\_ No \_\_\_ Cómo: \_\_\_\_\_

#### Experiencia laboral

¿Cuál es el último puesto que desempeñó? \_\_\_\_\_

¿Cuál es la razón que lo motiva (ó) a su separación? \_\_\_\_\_

#### Motivo de solicitud de prestación de servicios

¿Cómo se enteró de esta plaza y por qué le interesa? \_\_\_\_\_

¿Qué puede aportar usted a este puesto de trabajo y a la empresa? \_\_\_\_\_

¿Qué ventaja cree que tiene usted, sobre los otros candidatos? \_\_\_\_\_

#### Actitudes en el trabajo

¿Por qué le gustaría trabajar para esta empresa? \_\_\_\_\_

¿Qué espera de la empresa y de este puesto en específico? \_\_\_\_\_

¿Qué experiencias tiene sobre el trabajo en equipo o prefiere trabajar sólo? \_\_\_\_\_

¿Cómo afronta las relaciones personales y laborales dentro del ambiente de trabajo? \_\_\_\_\_

¿Qué valora más de un trabajo? \_\_\_\_\_

#### Visualizando el futuro

¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo? \_\_\_\_\_

¿Dónde se mira de acá a cinco años? \_\_\_\_\_

#### Condiciones personales

¿Puede incorporarse en forma inmediata a la empresa? \_\_\_\_\_

¿Goza de disponibilidad inmediata para incorporarse a la empresa? \_\_\_\_\_

¿En qué otras actividades se encuentra involucrado (política, social, cultural, etc.)? \_\_\_\_\_

¿Tiene algún negocio propio o actividad personal o familiar? \_\_\_\_\_

¿A qué se dedica en su tiempo de ocio? \_\_\_\_\_ ¿Tiene muchas amistades? \_\_\_\_\_

#### Personalidad

¿Cuáles son sus tres mejores cualidades y cuál le gustaría desarrollar más? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus tres peores defectos y cuál le gustaría eliminar primero? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Recompensas**

¿El factor económico es influyente para que usted tome la decisión de ingresar a la empresa? \_\_\_\_\_

¿Qué piensa de las prestaciones que esta empresa le brinda? (El entrevistador deberá enumerar las mismas)\_\_\_\_\_

**Valores**

¿Cree usted en la amistad? \_\_\_\_\_

¿Cree usted en la lealtad? \_\_\_\_\_

¿Traicionaría usted a un amigo? \_\_\_\_\_

¿Perjudicaría o traicionaría a la empresa? \_\_\_\_\_

¿Qué haría usted si en algún momento se entera, viera o escuchara que otra persona que presta servicios a la empresa, hizo cosas indebidas, está haciéndolas o piensa hacerlas? Un ejemplo, sería que este hurtando, robando o utilizando producto de la empresa, dañando los vehículos o dañando a los demás compañeros.

¿Qué significa para usted la honestidad y la integridad? \_\_\_\_\_

**Finalización de la entrevista**

Quisiera agregar algo o consultar sobre alguna duda:

---



---



---

Observaciones generales del entrevistador:

---



---



---

Vo. Bo. \_\_\_\_\_

Jefe de Recursos Humano

**Figura No. 4** Entrevista Dirigida

**Prueba de Habilidad Numérica**

**Instructivo**

**Uso Exclusivo Jefe de Recursos Humanos**

**Pensamiento General**

La matemática y el lenguaje son fundamentales en el desarrollo intelectual de las personas y son conocidos como conocimientos que en forma especial ayudan a aprender y pensar; además, determinan las competencias básicas e indispensables para incorporarse en el ambiente laboral de Transporte de Carga G&G.

**Actividades a Realizar**

1. Busque un salón sin ruido y que posea un ambiente cómodo para la realización de pruebas de conocimientos y habilidades.
2. Entregue lápiz y borrador a las personas que ejecutarán la prueba. No debe permitir el uso de calculadora o dispositivos electrónicos.
3. Lea las instrucciones de la prueba en forma clara y con un volumen de voz, donde todos los participantes le escuchen.
4. Haga énfasis en el tiempo de 45 minutos tiempo que dura la prueba.
5. Quédese presente en el salón en el momento que los candidatos realizan la prueba y observe sus movimientos y actitudes.
6. Si algún candidato termina su prueba antes del tiempo establecido, recójala y que la persona se retire del salón.
7. Al terminar los 45 minutos, avise con voz clara y recoja las pruebas a las personas presentes.
8. En el momento de calificar la prueba, **califique únicamente los resultados** proporcionados por las personas. Procedimientos realizados no tienen ningún puntaje dentro del test. En la parte I y II cada respuesta posee un valor de 2 puntos, mientras que en la parte III cada respuesta posee un valor de 5 puntos; lo que hace un total de 100 puntos dentro de la prueba.
9. En la página de instrucciones de la prueba, coloqué a su criterio, si el examinado trabajó con limpieza y orden. Este aspecto no tiene puntaje, pero le servirá como una guía para determinar la forma en que el candidato ejecuta sus reportes o documentos de trabajo.
10. Adjunte la prueba aplicada al candidato a su fólder de seguimiento dentro del proceso de selección.

**Aplicación Prueba de Habilidad Numérica**

**Uso Exclusivo Candidato**

**Instrucciones:**

Complete los datos que se le solicitan en la parte inferior de esta página. A continuación se presentan algunos problemas de distinta complejidad. Favor de realizar únicamente lo que se solicita; sea ordenado, trabaje con limpieza y utilice únicamente el espacio que se proporciona para cada cuestión. Lea cuidadosamente la prueba y consulte únicamente aspectos de redacción, más no de contenido de evaluación. Tiene 45 minutos para solucionar la prueba. No puede utilizar calculadora. Espere a que el examinador otorgue la instrucción de dar vuelta a esta página e inicio de la prueba.

Fecha: \_\_\_\_\_

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

Puesto al que aspira prestar servicios: \_\_\_\_\_

**Prueba de Habilidad Numérica**

**Transporte de Carga G&G**

**Parte I: Operaciones Básicas (26 Pts).**

1. Sin efectuar cálculos, ¿Con cuál operación se obtiene un número mayor? Explique su respuesta.

- a.  $15 + 5$
- b.  $15 \times 5$
- c.  $15 - 5$
- d.  $15 / 5$

Si ahora los números son 15 y 1 ¿Con cuál operación obtienes el resultado mayor? Justifique su respuesta.

2. Escriba el número que falta para cada operación:

- a.  $15 + ( \quad ) = 20$
- b.  $( \quad ) - 5 = 15$
- c.  $( \quad ) \times 15 = 45$
- d.  $45 / ( \quad ) = 9$

3. Observe las siguientes sumas y continúe la lista:

- a.  $13 + 13 = 26$
- b.  $14 + 12 = 26$
- c.  $15 + 11 = 26$
- d.  $\underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad}$
- e.  $\underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad}$
- f.  $\underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad}$

4. Observe las siguientes multiplicaciones y continúe la lista:

- a.  $2 \times 32 = 64$
- b.  $4 \times 16 = 64$
- c.  $8 \times 8 = 64$
- d.  $\underline{\quad} \times \underline{\quad} = \underline{\quad}$
- e.  $\underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad}$
- f.  $\underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad}$

5. Efectuar:

- a.  $(5 + 3) 2 + 3 (6 - 1) = \underline{\hspace{2cm}}$
- b.  $(8 - 2) 5 - 3 (6 - 4) + 3 (7 - 2) (5 + 4) = \underline{\hspace{2cm}}$

**Parte II: Comparación, transformación, proporcionalidad y sistemas numéricos (24 Pts.).**

6. En un florero hay 7 rosas y 4 claveles. ¿Cuántas flores hay en total? \_\_\_\_\_

7. Federico ha invitado a su fiesta de cumpleaños a 9 amigos, 5 de ellos son niñas. ¿Cuántos niños hay incluyendo a Federico? \_\_\_\_\_

8. Sara tiene 7 cartas, juega una partida con Julio y gana 8. ¿Cuántas cartas tiene ahora? \_\_\_\_\_

9. Susana tiene 12 cartas, después de jugar una partida con Federico tiene 10 cartas. ¿Ha ganado o perdido? ¿Cuántas cartas ganó o perdió? \_\_\_\_\_

10. Sara pierde 7 cartas jugando con Julio, ahora tiene 3. ¿Cuántas tenía antes de jugar? \_\_\_\_\_

11. Un entrenador registró los siguientes datos durante el entrenamiento de ciclismo:

No. De vueltas	3		7	35
Tiempo (minutos)	12	20		140

Sabiendo que se mantuvo velocidad constante, ayúdele al entrenador a completar la tabla. Explique cómo lo hizo.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Julia compra 4 cajas de leche por Q280. ¿Es razonable afirmar que cada caja de leche tiene un precio de Q70?

\_\_\_\_\_

13. Explique si los siguientes números son iguales:

a.  $4.0 = 4/1 = 4$

b.  $0.25 = 1/4 = 4\%$

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

14. Escriba tres expresiones distintas y equivalentes a la siguiente expresión numérica: 20/100

\_\_\_\_\_

15. Federico tiene 10 dulces. Julia tiene 3 menos que Federico. ¿Cuántos dulces tiene Julia? \_\_\_\_\_

16. Federico tiene 12 cartas. Si gana 5 tendrá tantas como Juan. ¿Cuántas cartas tiene Juan? \_\_\_\_\_

### Parte III: Números en el ambiente laboral.

17. Cada tarima de producto de 20 onzas tiene 80 cajas. Si se llenan 54 tarimas con 22 cajas de fracción. a) ¿Cuánto es la cantidad total de cajas? b) Si cada caja tiene 12 unidades, cuántas botellas serían en total?

a. \_\_\_\_\_ cajas

b. \_\_\_\_\_ botellas

18. Un pallet de envase de 20 onzas tiene 3,240 unidades. Si se planifica llenar 10,000 cajas de 12 unidades: a) ¿Cuántos pallets de envase se necesitan para el llenado? b) si se envían a producción 38 pallets de envase, ¿Cuál es el % de rotura?

a) \_\_\_\_\_ pallets

b) \_\_\_\_\_ % de rotura

19. Un rollo de etiqueta 20 onzas tiene 12.00 Kg. y cada kilo de etiqueta equivale a 1.03 millares. a) Cuántos rollos de etiqueta de 12 Kg. se necesitan para llenar 2,000 cajas de 12 unidades.

a. \_\_\_\_\_ rollos

20. Un rollo de termoencogible tiene 25.0 Kg. El rendimiento de este material es de 30 paquetes de 6 unidades de 2.0 Litros. a) ¿Cuántos Kg. de termoencogible se necesitan para un llenado de 9,000 cajas? b) ¿Cuántos rollos de termoencogible se necesitan para este llenado?

a) \_\_\_\_\_ Kg.

b) \_\_\_\_\_ rollos

21. Un depósito se puede llenar por dos llaves. Una vierte 150 litros en 5 minutos y la otra 180 litros en 9 minutos. ¿Cuánto tiempo tardará en llenarse el depósito, estando vacío y cerrado el desagüe, si se abren a un tiempo las dos llaves, sabiendo que su capacidad es de 550 litros? R/ \_\_\_\_\_

22. Un estanque tiene dos llaves, una de las cuales vierte 117 litros en 9 minutos y la otra 112 minutos en 8 minutos, y un desagüe por el que salen 42 litros en 6 minutos. El estanque contenía 500 litros de agua y abriendo las dos llaves y el desagüe al mismo tiempo se acabó de llenar en 48 minutos. ¿Cuál es la capacidad del estanque? R/ \_\_\_\_\_

23. Cierta lote de producción de embotellado de agua pura tiene un costo de Q5600. Vendí 34 racks por Q2210, perdiendo en cada uno Q5. ¿A cómo hay que vender el resto de racks para que la ganancia total sea de Q2130?

R/ \_\_\_\_\_

**Resolución**  
**Prueba de Habilidad Numérica**

**Uso Exclusivo Jefe de Recursos Humanos**

1. Primer caso: Se obtiene mayor resultado con b)  $15 \times 5$ . Dado que se está multiplicando un número natural, la multiplicación es una suma abreviada que consta de cinco 15, y definitivamente sumar esta cantidad, es más que sumar a quince 5 unidades, restar 5, o dividir entre 5.  
Segundo caso: Se obtiene mayor resultado con a)  $15 + 1$ . El número 1 es el único número que multiplicado por otro da un producto igual a este último, y este número se convierte en módulo de la multiplicación. Mismo caso para la división, donde la unidad como divisor, hace que el cociente sea igual al número que está de dividendo. En el caso de la sustracción, no dará menos aunque sea la unidad. Por consiguiente, sumar 1 al número quince es mayor el resultado, que en los otros casos.
2. El número que falta para cada operación es:
  - a. 5
  - b. 20
  - c. 3
  - d. 5
3. La continuación de la lista está dada por:
  - d.  $16 + 10 = 26$
  - e.  $17 + 9 = 26$
  - f.  $18 + 8 = 26$
4. La continuación de la lista está dada por:
  - d.  $16 \times 4 = 64$
  - e.  $32 \times 2 = 64$
  - f.  $64 \times 1 = 64$
5. Las operaciones indicadas dan como resultado:
  - a. 31
  - b. 159
6. 11 flores.
7. 5 niños.
8. 15 cartas.
9. Ha perdido 2 cartas.
10. 10 cartas.
11. Si la velocidad es constante entonces:  $12 / 3 = 4$ ;  $140 / 35 = 4$ . De esto velocidad = 4. Luego  $20 / 4 = 5$  y  $7 \times 4 = 28$ . Así, el No. De vueltas que falta es 4 y el tiempo que falta es 28.
12. Si es razonable, ya que al gastar Q280 y dividirlo dentro de 4 cajas, se tiene que cada caja tiene un precio de Q70.
13. Son los números iguales:
  - a. Si son iguales, pero con diferente representación numérica.
  - b. No son iguales, ya que el 4% difiere de los otros dos. Este número en decimal se transforma en 0.04.
14. Las alternativas podrían ser:  $1/5 = 0.2 = 10/50 = 5/25 = 20\% = 40/200$ . Nota: Podrían haber más fracciones.
15. 7 dulces.
16. 17 cartas.
17.
  - a. 4342 cajas.
  - b. 52104 botellas.
18.
  - a. 37.04 pallets
  - b. 2.53 %
19.
  - a. 1.94 rollos
20.
  - a. 7500 Kg.
  - b. 300 rollos
21. 11 Minutos.
22. 1460 litros.
23. Q120.

**Figura No. 5** Prueba de Habilidad Numérica



<b>Test de Personalidad Instructivo</b>											
<b>Uso Exclusivo Candidato</b>											
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empiece un test solo cuando encuentra suficiente tranquilidad y este seguro de que nadie le va a interrumpir, pues cualquier molestia puede influir en el resultado del test.</li> <li>2. Los test no están sujetos a ninguna limitación de tiempo, sin embargo debe Usted realizar el test sin pausas y dar las respuesta con espontaneidad</li> <li>3. Lea con atención la correspondiente aclaración del test, para comprender con exactitud d que se trata.</li> <li>4. Ciertamente no todas las preguntas y situaciones encajarán en su caso. Entonces ha de intentar Usted ponerse dentro de la situación indicada y marcar una cruz sobre la respuesta que, de entre ellas, le parezca mas aceptable.</li> </ol>											
<b>Ficha de Diagnóstico para el Test de Personalidad, por Peter Lauster</b>											
<b>Uso Exclusivo Jefe de Recursos Humanos</b>											
Nombre: _____ Dirección: _____ Fecha: _____											
<b>Grado de Impresión</b>		Seguridad	Optimismo	Precaución	Desinterés	Conocimiento de los Individuos	Capacidad de Aguante	Tolerancia	Ambición	Poder de Compenetración	
Muy fuerte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Normal
Fuerte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Intermedia (Con tendencia a fuerte)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Intermedia (Con tendencia a algo débil)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bajo de lo Normal
Bastante Débil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**Figura No. 6** Perfil de Personalidad, Peter Lauster

Los test aplicados (seguridad en sí mismo, optimismo, cálculo del riesgo, independencia, desinterés, conocimiento de los individuos, capacidad de aguante, tolerancia, ambición, capacidad de compenetración) son particularmente importantes para el desenvolvimiento equilibrado de la vida en su quehacer diario.

### Test Oral de Simulación Instructivo

#### Uso Exclusivo Candidato

El presente cuestionario se aplicará oralmente y determinara el nivel de conocimientos elementales sobre conducción segura.

- 1 – ¿Qué porcentaje de la información que requiere un conductor para conducir su vehículo proviene de la vista?  
A. 10 % B. 50 % C. 80 %
- 2 – El proyecto de investigación “Argos”, concluyó que mientras se conduce, “Mirar hacia adentro –pensar- altera la mirada al exterior”  
A Verdadero B Falso
- 3 – Si nuestra vista está “puesta” a una distancia de 300 mts., sólo aprecia con claridad un sector de:  
A 05 mts. de ancho B 15 mts. de ancho C 30 mts. de ancho
- 4 – El ángulo de visión periférico de un conductor normal es de:  
A 110° B 150° C 180°
- 5 – Algunas personas poseen una “visión túnel”, por lo cual solo ven aquellos objetos situados en un campo de visión muy estrecho, debiendo mover la cabeza en vez de simplemente los ojos.  
A Verdadero B Falso

### Resolución Test Oral de Simulación

#### Uso Exclusivo Jefe de Operaciones y Logística

Respuestas:

1C - 2A - 3B - 4C - 5A

Si usted obtuvo:

**5 respuestas correctas:** Es un/a muy buen/a conductor/a seguro/a

**4 respuestas correctas:** Es un/a buen/a conductor/a seguro/a

**3 respuestas correctas:** Es un/a conductor/a que requiere mayor información

**2 respuestas correctas:** Tenga cuidado. Amplíe los márgenes de seguridad

**1 respuesta correcta:** Le sugerimos tome algún curso que dicte Transporte de Carga G&G

# Seguridad Vial

Boletín de prensa

N° 29 - ABR. 2003
INSTITUTO DE SEGURIDAD Y EDUCACIÓN VIAL

El contenido del presente boletín de prensa, puede ser transcrito en forma total o parcial, citando la fuente

**-BOLETINES ANTERIORES**  
Bájulos en formato Adobe de:  
[www.isev.com.ar](http://www.isev.com.ar)

**-NOTAS DE INTERES GENERAL:**  
Consultalas en: [www.isev.com.ar](http://www.isev.com.ar)  
Sector COMUNICADOS

*Conducir sin llevar nuestra visión lo más lejos posible, sería similar a caminar mirándonos los pies*

## Zonas de observación constante

Un conductor seguro debe ponderar constantemente los movimientos de todos los usuarios del tramo de vía visible sobre el que está circulando, observando con una visión de conjunto y a todo su alrededor, para estar dispuesto a reaccionar, rápida y adecuadamente.

Se debe extender la observación hasta donde sea posible, y tanto hacia adelante como hacia atrás, como a cada uno de los lados. Hay que mantener la vista en movimiento, lo cual además de brindar constante información permite mantenerse alerta, reduciendo la fatiga de la vista.

**LA VISTA EN TODAS PARTES**

Cuando se aproxima a la intersección (2), por ejemplo, la zona de visión intermedia (c), se de verdadera importancia, pero debe observar a la vez la zona inmediata (a) y tener tiempo, asimismo, para observar por su retrovisor la zona (b) para comprobar si algún vehículo se ha incorporado por los cruces (1) y (2) que acaba de pasar.

Además de esto debe observar sobre (d) para abarcar lo que está sucediendo en el cruce (4) y también dedicar parte de su observación sobre la zona lejana (e).



Si en la figura se aparecen otros vehículos, no por ello deben olvidarse que existen otros puntos que el conductor debe observar

**ATENCION** Si las condiciones climáticas son adversas, más importante será -y más difícil- mantener toda esta observación

**Figura No. 7. Prueba de Simulación No.1**

Fuente: Instituto de seguridad y educación vial, Argentina<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Instituto de seguridad y educación vial. 2007. Revista seguridad vial (en línea). Disponible en <http://www.isev.com.ar/>

## Test Oral de Simulación

### Instructivo

### Uso Exclusivo Candidato

El presente cuestionario se aplicará oralmente y determinará el nivel de conocimientos elementales sobre conducción segura.

1 – ¿Las señales triangulares deben ser?

A Pintadas B Retroreflectivas C Fluorescentes

2 – Las señales deben encontrarse bien ubicadas, porque de lo contrario, un conductor puede verse obligado a reaccionar bruscamente con consecuencias imprevisibles.

A Verdadero B Falso

3 – Las señales triangulares solamente deben colocarse si es de noche

A Verdadero B Falso

4 – Es correcto colocar una de las señales sobre el techo del vehículo, a efectos de aumentar la visibilidad.

A No B Si

5 – Es conveniente que en caso de desperfecto u otra situación que produzca la inmovilización del vehículo, los ocupantes, se trasladen a un lugar seguro, fuera del mismo.

A Verdadero B Falso

## Resolución Test Oral de Simulación

### Uso Exclusivo Jefe de Operaciones y Logística

Respuestas:

1B - 2A -3B -4 A -5A

Si usted obtuvo:

**5 respuestas correctas:** Es un/a muy buen/a conductor/a seguro/a

**4 respuestas correctas:** Es un/a buen/a conductor/a seguro/a

**3 respuestas correctas:** Es un/a conductor/a que requiere mayor información

**2 respuestas correctas:** Tenga cuidado. Amplíe los márgenes de seguridad

**1 respuesta correcta:** Le sugerimos tome algún curso que dicte Transporte de Carga G&G

# Seguridad Vial

Boletín de prensa

N° 28 - MAR. 2003

INSTITUTO DE SEGURIDAD Y EDUCACIÓN VIAL

**El contenido del presente boletín de prensa, puede ser transcrito en forma total o parcial, citando la fuente**

**-BOLETINES ANTERIORES**  
Bajelos en formato Word de: [www.isev.com.ar](http://www.isev.com.ar)  
Sector DOWNLOAD

**-NOTAS DE INTERES GENERAL:**  
Consultelas en: [www.isev.com.ar](http://www.isev.com.ar)  
Sector NOVEDADES.

*En caso de desperfectos mecánicos o accidentes la consigna es "ser vistos por los demás conductores"*

La balza debe ser vista como mínimo a 100 metros, por cualquier automóvil que se aproxime.

Un conductor en condiciones normales, tarda entre 1 y 2 segundos en reaccionar. A 100 km/h., en 1 segundo, se recorren 28 mts. antes de tocar el freno.

## ¿Cómo colocar las balizas triangulares?

**Imposición legal**

Las balizas son elementos de seguridad, que deben ser llevados en el vehículo, en lugar accesible estando dicha obligación específicamente establecida en la norma de tránsito.

**Casos específicos**

**1-CAMBIO DE RASANTE:**  
Se colocará antes del cambio de rasante, adelantando los metros que sea necesario para que se vea desde 100 metros como mínimo.

**2-EN CURVA:**  
El triángulo se colocará antes de la curva, para lograr que se vea desde los 100 mts., necesarios.

**3-CON OBSTÁCULO:**  
Debe ubicarse antes del obstáculo, donde permita verse desde 100 mts. atrás. En caso de que el triángulo esté oculto, pierde eficacia como aviso.

**¿Donde no debe colocarse?**

**1-DONDE NO SEA VISIBLE:**  
Si se coloca a 50 mts., pero no es visible desde 100 mts., antes, es igual que colocarla mal, no dará tiempo a reaccionar. Lo que importa es que se vea con suficiente antelación.

**2-MUY CERCA:**  
Si se coloca a menos de 50 mts., se corre el peligro que un conductor distraído tarde en reaccionar, con el riesgo ocasionar una posible colisión.

La Ley de Tránsito 24.440, establece que las 2 balizas portátiles, deben cumplir los requisitos establecidos por la norma IRAM 10.031/84

Figura No. 7. Prueba de Simulación No.2

Fuente: Instituto de seguridad y educación vial, Argentina<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Instituto de seguridad y educación vial. 2007. Revista seguridad vial (en línea). Disponible en <http://www.isev.com.ar/>

### Solicitud para Prestación de Servicios

FOTOGRAFÍA

**INSTRUCCIONES:**

\* Use letra de molde a mano para llenar este formulario.  
\* Todos los datos proporcionados serán de uso confidencial.

Lugar y fecha:

#### Datos Generales

1er. Nombre	<input type="text"/>	2do. Nombre	<input type="text"/>
		3er. Nombre	<input type="text"/>
1er. Apellido	<input type="text"/>	2do. Apellido	<input type="text"/>
		Apellido de Casada	<input type="text"/>
Fecha de Nacimiento:	<input type="text"/>	Edad:	<input type="text"/>
Nacionalidad:	<input type="text"/>		
Cédula de Vecindad:	<input type="text"/>		
Extendida en:	Departamento: <input type="text"/>	Municipio:	<input type="text"/>
NIT:	<input type="text"/>	Afiliación al IGSS:	<input type="text"/>
		Afiliación al IRTRA:	<input type="text"/>
Dirección:	<input type="text"/>		
Colonia:	<input type="text"/>	Zona:	<input type="text"/>
Departamento:	<input type="text"/>	Municipio:	<input type="text"/>
Teléfono Residencial:	<input type="text"/>	Teléfono Celular:	<input type="text"/>
e-mail:	<input type="text"/>		

#### Otros Datos

Sexo:	Masculino <input type="text"/>	Femenino <input type="text"/>	
Estado Civil:	<input type="text"/>	Tipo de Sangre:	<input type="text"/>
Estatura (Mts.):	<input type="text"/>	Peso (Lbs.):	<input type="text"/>
Alérgico a:	<input type="text"/>		
Tarjeta de Salud:	<input type="text"/>	Tarjeta de Pulmones:	<input type="text"/>
Antecedentes Policiacos:	<input type="text"/>	Antecedentes Penales:	<input type="text"/>
No. De Licencia y Clase:	<input type="text"/>		
Religión:	<input type="text"/>		
¿Quién lo recomendó para ingresar a la empresa?	<input type="text"/>		

#### Información familiar (Padres, conyugue, hijos)

Nombre:	<input type="text"/>		
Fecha de Nacimiento:	<input type="text"/>	Edad:	<input type="text"/>
Parentesco:	<input type="text"/>		
Dirección:	<input type="text"/>		
Ocupación:	<input type="text"/>		
Empresa:	<input type="text"/>	Teléfono:	<input type="text"/>

Nombre:			
Fecha de Nacimiento:		Edad:	
Parentesco:			
Dirección:			
Ocupación:			
Empresa:		Teléfono:	
Nombre:			
Fecha de Nacimiento:		Edad:	
Parentesco:			
Dirección:			
Ocupación:			
Empresa:		Teléfono:	
<b>Historial Académico</b>			
<b>POSTGRADO</b>			
Carrera:			
Establecimiento:			
Fecha de Culminación:			
<b>UNIVERSIDAD</b>			
Carrera:			
Establecimiento:			
Fecha de Culminación:			
<b>DIVERSIFICADO</b>			
Carrera:			
Establecimiento:			
Fecha de Culminación:			
<b>BÁSICOS</b>			
Establecimiento:			
Fecha de Culminación:			
<b>PRIMARIA</b>			
Establecimiento:			
Fecha de Culminación:			
¿Estudia Actualmente?		¿Qué estudia?	
Horario:		Institución:	
<b>Otros Cursos</b>			
	Nombre del Curso	Institución	Año de Recepción
<b>Idiomas</b>			
		Porcentaje	
	Idioma/Dialecto	Habla	Lee
			Escribe

**Datos Laborales**

Plaza para la que aplica

¿Cómo se entero de la plaza?

Tiempo de experiencia en puesto similar

Pago Mínimo que aceptaría:  Fecha en que podría iniciar:

**Experiencia Laboral (Inicie por la más reciente)**

Nombre de la empresa:

Actividad de la empresa:

Dirección:  Teléfono:

Jefe Inmediato:  Puesto del Jefe Inmediato:

Puestos Desempeñados	De	A	Sueldo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Motivo de retiro:

Nombre de la empresa:

Actividad de la empresa:

Dirección:  Teléfono:

Jefe Inmediato:  Puesto del Jefe Inmediato:

Puestos Desempeñados	De	A	Sueldo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Motivo de retiro:

Nombre de la empresa:

Actividad de la empresa:

Dirección:  Teléfono:

Jefe Inmediato:  Puesto del Jefe Inmediato:

Puestos Desempeñados	De	A	Sueldo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Motivo de retiro:



## Contrato de Prestación de Servicios

Transporte de Carga G&G 0 ave. "C" 2-26 Monserrat 1 zona 4  
 Mixco, Guatemala Teléfono: 2432-9706 Transporte-gg@hotmail.com

En la ciudad de Guatemala, a los **(Fecha de hoy)**, se acuerda entre la Empresa Transporte de Carga G&G representada por el **(Lic. Apellido y nombres)** en su carácter de Representante Legal, de aquí en adelante llamada únicamente la Empresa, con domicilio legal en **(Calle, Avenida, número de casa, municipio, departamento)** y el Sr. **(Apellido y Nombre)** con domicilio legal en **Calle, Avenida, número de casa, municipio, departamento)**, de aquí en adelante llamado el Empleado, celebra el presente contrato de acuerdo a la normativa vigente del Título Segundo, Contratos y Pactos de Trabajo, Capítulo Primero, Disposiciones generales y contrato individual de trabajo del Código de Trabajo.

- 1- El Sr. **(Apellido y Nombre)** ingresa el día **(Fecha de Ingreso)** en calidad de **(categoría profesional)**, para desarrollar tarea descritas en el Perfil de Puesto **(Especificaciones del Puesto)**.
- 2- El horario a cumplir será de **(Horario)** y la remuneración convenida es de **(Remuneración en números y letras)** por todo concepto
- 3- Se deja expresa constancia que al término del contrato el Empleado **(Apellido y Nombre)** recibirá, de acuerdo a los términos legales, la notificación de finalización de contrato no haciéndose acreedor a ninguna indemnización por estar sujeto a Régimen especial de Prestación de Servicios
- 4- En el caso que el Empleado no cumpliera fielmente sus obligaciones o incurriera en faltas, actitudes o conductas perjudiciales a la empresa está podrá declarar rescindido el presente contrato
- 5- En prueba de conformidad a las cláusulas anteriores se firman dos ejemplares del mismo en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

Firma \_\_\_\_\_  
 Empleador

Firma \_\_\_\_\_  
 Empleado

Sello de la Empresa

Cc. Empleado  
 Archivo Departamento de Recursos Humanos

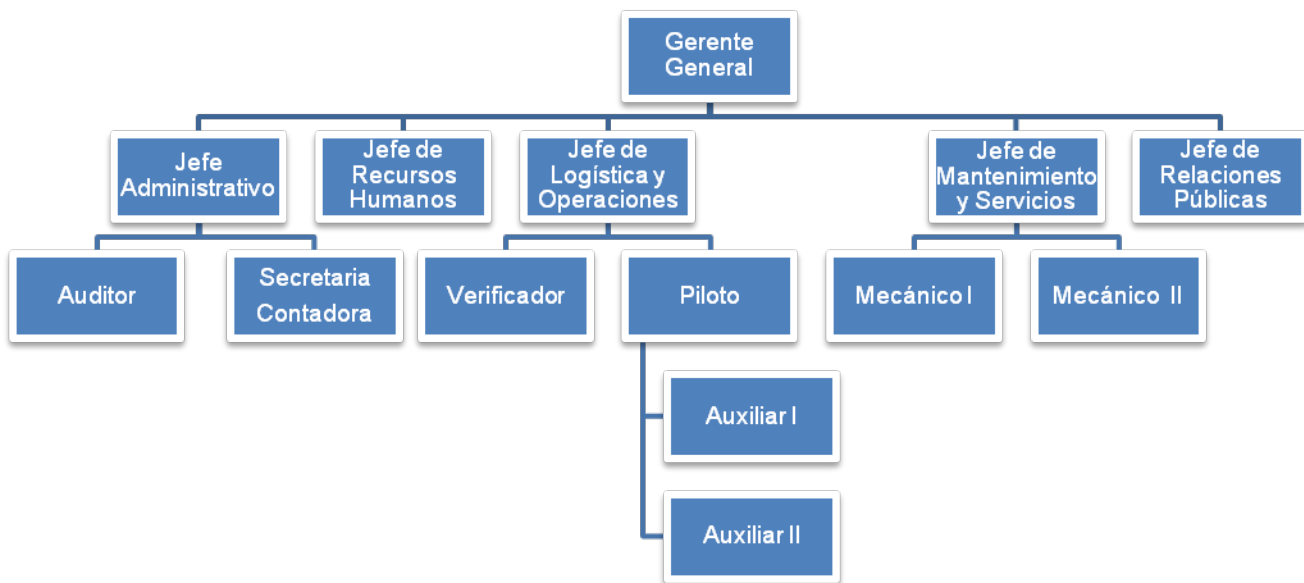


### C. Proceso de aplicación de personas:

**Orientación:** es el proceso mediante el cual se posiciona al empleado en la organización, se clarifica su rol y se le brinda información sobre la cultura organizacional.

#### 1. Las Técnicas a implementar en el proceso de orientación serán:

- a. **Dar a conocer la estructura organizacional:** por medio de plática de bienvenida, previo al primer día de labores ordinarias.



**Figura No. 10.** Estructura Organizacional

- b. **Dar a conocer la visión:** por medio de plática de bienvenida, previo al primer día de labores ordinarias

*“Ser la empresa más sólida de transporte de carga a nivel nacional, que facilite el intercambio comercial de nuestros clientes, con altos estándares de calidad y el compromiso de todo nuestro equipo de trabajo.”*

**Figura No. 11.** Presentación de visión

- c. **Dar a conocer la misión:** por medio de plática de bienvenida, previo al primer día de labores ordinarias

*“Prestar servicio de transporte de carga, con recursos propios y con el apoyo de un equipo de trabajo capacitado y comprometido; garantizando así la rentabilidad, estabilidad y crecimiento de nuestra empresa, contribuyendo de esta manera a la generación de empleo”*

**Figura No. 12.** Presentación de misión

- d. **Dar a conocer los valores:** por medio de plática de bienvenida, previo al primer día de labores ordinarias

**VALORES**

Respeto:	reconocimiento de los derechos y decoro de las personas.
Responsabilidad:	aceptación consciente de los actos y decisiones.
Compromiso:	obligación libremente aceptada.
Cumplimiento:	hacer las cosas en el momento indicado.
Honestidad:	coherencia entre lo que se piensa, dice y hace con base en la verdad.
Seguridad:	velar por la integridad física de las personas.

**Figura No. 13.** Presentación de valores

- e. **Dar a conocer los objetivos:** por medio de plática de bienvenida, previo al primer día de labores ordinarias

**OBJETIVOS**

- Ofrecer a nuestros clientes una gestión eficaz y eficiente en los procesos para su satisfacción.
- Vincular a nuestro personal en la toma de decisiones al momento de desempeñar su actividad laboral.
- Incrementar el parque automotor de Camiones International y Mercedes Benz cumpliendo con todos los estándares de seguridad.
- Brindar al parque automotor un mantenimiento preventivo mensualmente y a una revisión más detallada cada cuatro meses.
- Tener implementado un sistema de Geo Posicionamiento Global en todos nuestros vehículos.

**Figura No. 14.** Presentación de objetivos

#### D. Proceso de aplicación de personas:

**Diseño de Cargos:** es el proceso mediante el cual se describen todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa.

Diseño de puestos para Transporte de Carga G&G, dentro de los elementos que se consideraron para el diseño fueron los siguientes parámetros:

**Sección I Identificación:** nombre del puesto, nombre de la empresa, área a la que pertenece, puesto al que supervisa, fecha de elaboración, departamento que lo elabora.

**Sección II Especificaciones del Puesto:** objetivo del puesto, aspectos relacionados con la educación condiciones de trabajo, tipo de trabajo, interacciones personales y responsabilidades.

Transporte de Carga G&G dará a conocer a sus empleados las atribuciones correspondientes de acuerdo con el perfil de puesto:

1. Gerente General
2. Jefe Administrativo
  - a. Auditor General
  - b. *Secretaria – Contadora*
3. Jefe de Recursos Humanos
4. Jefe de Logística y Operaciones
  - a. Verificador
  - b. Piloto
  - c. Auxiliar I
  - d. Auxiliar II
5. Jefe de Mantenimiento y Servicios
  - a. *Mecánico General I*
  - b. *Mecánico Eléctrico II*
6. Jefe de Relaciones Públicas

**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Gerencia
<b>Puesto al que reporta:</b>	Ninguno
<b>Puesto al que supervisa:</b>	Jefe Administrativo, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Logística y Operaciones, Jefe de Mantenimiento y Servicios, Jefe de Relaciones Públicas
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo que se desarrollan dentro de la Empresa.		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>	Administración Financiera	<b>Ambiente Laboral</b>	Trabajo de Oficina
<b>Grado:</b>	Administración de Empresas Ingeniero Industrial	<b>Horario de Trabajo</b>	08:00 a 17:00 / 08:00 a 12:00
<b>Pre – Grado:</b>		<b>Días laborales</b>	Lunes a Viernes Sábado
<b>Diversificado:</b>		<b>Personal a su Cargo</b>	Puesto al que supervisa
<b>Nivel Básico:</b>		<b>Viajes a interior</b>	Si
<b>Cursos Adicionales:</b>	Administración de PYMES	<b>Viajes a exterior</b>	Si
<b>Idiomas:</b>	Español – Ingles	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>	Office, Internet	<b>Esfuerzo físico</b>	Normal
<b>Experiencia en:</b>	Administración	<b>Riesgos</b>	Sin riesgo
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen a la Empresa por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>Coordinar con los Jefes de Área, la formulación de políticas, objetivos, estrategias, metas corporativas y cursos alternativos de acción en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo logístico, con la finalidad de promover un desarrollo armonioso de las actividades tendientes a cumplir la misión de la Empresa.</li> <li>Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas.</li> <li>Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión.</li> <li>Orientar y apoyar a sus colaboradores sobre los aspectos técnicos y administrativos requeridos para el cumplimiento de los objetivos previstos.</li> </ol>	
Gerente General	<b>Clientes</b>		
<b>Jefe Administrativo</b>	<b>Proveedores</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaria – Contadora</li> <li>Auditor</li> </ul>	<b>Visitantes</b>		
<b>Jefe Recursos Humanos</b>	<b>Transportes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificador</li> <li>Piloto</li> <li>Auxiliar I</li> <li>Auxiliar II</li> </ul>			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificador</li> <li>Piloto</li> <li>Auxiliar I</li> <li>Auxiliar II</li> </ul>			
<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecánico General I</li> <li>Mecánico Eléctrico II</li> </ul>			
<b>Jefe de Relaciones Públicas</b>			

Figura No. 15 Perfil de Puesto Gerente General

**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefe Administrativo</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración
<b>Puesto al que reporta:</b>	Gerente General,
<b>Puesto al que supervisa:</b>	Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Logística y Operaciones, Jefe de Mantenimiento y Servicios, Jefe de Relaciones Publicas
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Planeación, organización, coordinación, dirección y control de los procesos y actividades de tipo técnico, administrativo y profesional a su cargo.		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>	Administración Financiera	<b>Ambiente Laboral</b>	Trabajo de Oficina
<b>Grado:</b>	Administración de Empresas	<b>Horario de Trabajo</b>	08:00 a 17:00 / 08:00 a 12:00
<b>Pre – Grado:</b>		<b>Días laborales</b>	Lunes a Viernes Sábado
<b>Diversificado:</b>		<b>Personal a su Cargo</b>	Puesto al que supervisa
<b>Nivel Básico:</b>		<b>Viajes a interior</b>	Si
<b>Cursos Adicionales:</b>	Administración de PYMES	<b>Viajes a exterior</b>	Si
<b>Idiomas:</b>	Español – Ingles	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>	Office, Internet	<b>Esfuerzo físico</b>	Normal
<b>Experiencia en:</b>	Administración, Finanzas	<b>Riesgos</b>	Sin riesgo
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>Asignar, dirigir y controlar las labores del personal a su cargo, resolver los problemas técnicos, administrativos y profesionales que se presenten, controlar el cumplimiento de las instrucciones giradas tanto en calidad como en tiempo de respuesta.</li> <li>Coordinar las actividades de su esfera de competencia con las direcciones, unidades de gestión, entes públicos y privados nacionales o internacionales.</li> <li>Coordinar la elaboración, revisar y aprobar el Presupuesto y Plan Anual Operativo del Departamento a su cargo, aprobar las erogaciones, controlar su uso apropiado y proponer las modificaciones que resulten de los planes y requerimientos del departamento.</li> <li>Analizar y justificar en forma oportuna las variaciones resultantes entre los rubros según presupuesto y los resultados reales de ejecución.</li> <li>Revisar y aprobar los informes y liquidaciones de caja chica presentados por los empleados de su dependencia.</li> </ol>	
<b>Gerente General</b>	<b>Clientes</b>		
Jefe Administrativo	<b>Proveedores</b>		
• <b>Secretaria – Contadora</b>	<b>Visitantes</b>		
• <b>Auditor</b>	<b>Transportes</b>		
<b>Jefe Recursos Humanos</b>			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>			
• Mecánico General I			
• Mecánico Eléctrico II			
<b>Jefe de Relaciones Publicas</b>			

Figura No. 16 Perfil de Puesto Jefe Administrativo

**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Secretaria Contadora</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración
<b>Puesto al que reporta:</b>	Gerente General, Jefe Administrativo, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Logística y Operaciones, Jefe de Mantenimiento y Servicios, Jefe de Relaciones Publicas
<b>Puesto al que supervisa:</b>	
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Ejecución de labores secretariales, asistenciales y contables; variadas para apoyar en forma eficiente, oportuna y confiable el Área Administrativa		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>		<b>Ambiente Laboral</b>	<b>Trabajo de Oficina</b>
<b>Grado:</b>		<b>Horario de Trabajo</b>	08:00 a 17:00 08:00 12:00
<b>Pre – Grado:</b>	2º. Semestre Administración de Empresas	<b>Días laborales</b>	Lunes a Viernes Sábado
<b>Diversificado:</b>	Secretaria Contadora	<b>Personal a su Cargo</b>	Puesto al que supervisa
<b>Nivel Básico:</b>		<b>Viajes a interior</b>	No
<b>Cursos Adicionales:</b>	Administración de PYMES	<b>Viajes a exterior</b>	No
<b>Idiomas:</b>	Español – Ingles	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>	Office, Internet	<b>Esfuerzo físico</b>	Normal
<b>Experiencia en:</b>	Administración y Contabilidad	<b>Riesgos</b>	Sin riesgo
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia que llega diariamente a la Empresa, organizando y manteniendo actualizados los archivos administrativos y técnicos, que resulten de las operaciones diarias de su dependencia.</li> <li>Redactar correspondencia y documentos de acuerdo con instrucciones del superior y realizar diversos trabajos mecanográficos o de digitación en computadora, de cierto grado de complejidad y confidencialidad, tales como cartas, informes, manuales, contratos, cuadros y otros documentos de naturaleza similar.</li> <li>Realizar tareas de impresión y reproducción de material de oficina mediante el manejo de fotocopadoras y llevar los controles necesarios para velar por el adecuado uso del equipo; realizar diariamente los envíos de correspondencia, hacer las anotaciones respectivas y llevar los controles del caso.</li> <li>Tramitar pedidos, órdenes de compra, requisiciones, órdenes de trabajo, solicitudes de trámite y otros, llenando los formularios correspondientes; llevar el control de asistencia, incapacidades, vacaciones y ausencias del personal de su dependencia y elaborar los informes correspondientes.</li> </ol>	
<b>Gerente General</b>	<b>Clientes</b>		
<b>Jefe Administrativo</b>	<b>Proveedores</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaria – Contadora</li> <li>Auditor</li> </ul>	<b>Visitantes</b>		
<b>Jefe Recursos Humanos</b>	<b>Transportes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificador</li> <li>Piloto</li> <li>Auxiliar I</li> <li>Auxiliar II</li> </ul>			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificador</li> <li>Piloto</li> <li>Auxiliar I</li> <li>Auxiliar II</li> </ul>			
<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecánico General I</li> <li>Mecánico Eléctrico II</li> </ul>			
<b>Jefe de Relaciones Publicas</b>			

Figura No. 17 Perfil de Puesto Secretaria Contadora

**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Auditor</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración
<b>Puesto al que reporta:</b>	Gerente General, Jefe Administrativo
<b>Puesto al que supervisa:</b>	
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y control de las labores de fiscalización y control que competen desarrollar a la Auditoría Interna dentro de la Empresa; así como asesorar en asuntos de su especialidad a la Gerencia General		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>	Contaduría Pública	<b>Ambiente Laboral</b>	Trabajo de Oficina
<b>Grado:</b>	Contador Público y Auditor	<b>Horario de Trabajo</b>	08:00 a 17:00 / 08:00 a 12:00
<b>Pre – Grado:</b>		<b>Días laborales</b>	Lunes a Viernes Sábado
<b>Diversificado:</b>		<b>Personal a su Cargo</b>	Puesto al que supervisa
<b>Nivel Básico:</b>		<b>Viajes a interior</b>	No
<b>Cursos Adicionales:</b>	Administración de PYMES	<b>Viajes a exterior</b>	No
<b>Idiomas:</b>	Español – Ingles	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>	Office, Internet	<b>Esfuerzo físico</b>	Normal
<b>Experiencia en:</b>	Pago de Impuestos (IGSS, ISR, IVA, IETAP)	<b>Riesgos</b>	Sin riesgo
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>2. Participar, junto con la Gerencia General en la formulación e implantación de políticas de control, inspección y fiscalización de las actividades económicas, administrativas, financieras y técnicas de la empresa.</li> <li>3. Planear, organizar, dirigir y controlar las auditorias que requieren los diferentes programas y actividades de la empresa para corroborar su marcha normal.</li> <li>4. Asistir a las reuniones, citas, congresos, conferencias, seminarios y otras actividades similares de importancia para la Empresa y la Auditoría misma, dentro o fuera del país, así como a las convocadas por el Contralor General de la República de conformidad con sus potestades legales</li> <li>5. Presentar a la Gerencia General los presupuestos anuales de gastos e inversiones de la Auditoría Interna, para su autorización e incorporación dentro de la Empresa; así como velar por su eficaz y eficiente ejecución y control.</li> </ol>	
<b>Gerente General</b>	Clientes		
<b>Jefe Administrativo</b>	Proveedores		
• Secretaria – Contadora	Visitantes		
• Auditor	Transportes		
<b>Jefe Recursos Humanos</b>			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>			
• Mecánico General I			
• Mecánico Eléctrico II			
<b>Jefe de Relaciones Publicas</b>			

**Figura No. 18** Perfil de Puesto Auditor

**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefe de Recursos Humanos</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración
<b>Puesto al que reporta:</b>	Gerente General, Jefe Administrativo
<b>Puesto al que supervisa:</b>	Secretaria – Contadora, Verificador, Piloto, Auxiliar I, Auxiliar II, Mecánico I, Mecánico II
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Ejecución de labores técnicas variadas relacionadas al soporte del Sistema Integrado de Recursos Humanos de la Empresa.		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>	Administración de Recursos Humanos	<b>Ambiente Laboral</b>	Trabajo de Oficina
<b>Grado:</b>	Psicóloga Industrial	<b>Horario de Trabajo</b>	08:00 a 17:00 / 08:00 a 12:00
<b>Pre – Grado:</b>		<b>Días laborales</b>	Lunes a Viernes Sábado
<b>Diversificado:</b>		<b>Personal a su Cargo</b>	Puesto al que supervisa
<b>Nivel Básico:</b>		<b>Viajes a interior</b>	Si
<b>Cursos Adicionales:</b>	Administración de PYMES	<b>Viajes a exterior</b>	Si
<b>Idiomas:</b>	Español – Ingles	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>	Office, Internet	<b>Esfuerzo físico</b>	Normal
<b>Experiencia en:</b>	Manejo de Personal	<b>Riesgos</b>	Sin riesgo
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>Analizar en sus aspectos normales y técnicos los movimientos de personal, tales como nombramientos, sustituciones, recargos, reasignaciones y ascensos del personal de la Empresa.</li> <li>Participar en la aplicación y administración del sistema de evaluación del desempeño del personal y coordinar con las unidades desconcentradas el desarrollo de las actividades relacionadas.</li> <li>Llevar el control presupuestario del departamento para realizar las modificaciones y ajustes que se requieran.</li> <li>Incluir y actualizar los datos necesarios para la generación de las planillas, tales como salarios, deducciones, incapacidades y otros, a través del Sistema Integrado de Recursos Humanos.</li> <li>Participar en el establecimiento, evaluación y administración de las pruebas, bases de selección, clasificación de pruebas y otros aspectos relacionados a la formulación del pronóstico de éxito, en el área de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.</li> <li>Brindar asistencia técnica profesional y atender consultas en materia de administración de recursos humanos, al personal de la empresa</li> </ol>	
Gerente General	<b>Clientes</b>		
<b>Jefe Administrativo</b>	<b>Proveedores</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaria – Contadora</li> <li>Auditor</li> </ul>	<b>Visitantes</b> <b>Transportes</b>		
<b>Jefe Recursos Humanos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificador</li> <li>Piloto</li> <li>Auxiliar I</li> <li>Auxiliar II</li> </ul>			
Jefe Logística y Operaciones			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificador</li> <li>Piloto</li> <li>Auxiliar I</li> <li>Auxiliar II</li> </ul>			
Jefe de Mantenimiento y Servicios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecánico General I</li> <li>Mecánico Eléctrico II</li> </ul>			
Jefe de Relaciones Publicas			

**Figura No. 19** Perfil de Puesto Jefe de Recursos Humanos



**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefe de Logística y Operaciones</b>
<i>Empresa:</i>	Transporte de Carga G&G
<i>Área:</i>	Administración
<i>Puesto al que reporta:</i>	Gerente General, Jefe Administrativo
<i>Puesto al que supervisa:</i>	Verificador, Piloto, Auxiliar I, Auxiliar II
<i>Fecha:</i>	Noviembre, 2007
<i>Elaborado por:</i>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<i>Objetivo del Puesto:</i>	Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación de todas las labores relacionadas con la comercialización y el mercadeo de los diversos productos.		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<i>Post – Grado:</i>		Ambiente Laboral	Trabajo de Oficina
<i>Grado:</i>	Ingeniero Industrial	Horario de Trabajo	08:00 a 17:00 / 08:00 a 12:00
<i>Pre – Grado:</i>		Días laborales	Lunes a Viernes Sábado
<i>Diversificado:</i>		Personal a su Cargo	Puesto al que supervisa
<i>Nivel Básico:</i>		Viajes a interior	Si
<i>Cursos Adicionales:</i>	Administración de PYMES	Viajes a exterior	Si
<i>Idiomas:</i>	Español – Ingles	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<i>Programas de Computación:</i>	Office, Internet	Esfuerzo físico	Normal
<i>Experiencia en:</i>	Administración de Personal	Riesgos	Riesgo moderado
<i>Tiempo de Experiencia:</i>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>Evaluar y proponer sistemas y formas de simplificación y optimización de las operaciones a su cargo.</li> <li>Colaborar y participar en los programas de planeación y definición de objetivos del área</li> <li>Realizar encuestas a clientes, empleados, estaciones de servicio, industrias y otros, tabular y procesar la información y colaborar en la realización de actividades para la presentación de los resultados obtenidos de los estudios de mercado.</li> <li>Coordinar con el Jefe de Recursos Humanos la ejecución de programas en materia de servicio al cliente.</li> <li>Colaborar con el personal profesional en la revisión de facturas y trámites de los pagos efectuados por los proveedores</li> <li><b>Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente al Jefe de Mantenimiento y Servicios</b></li> <li><b>Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.</b></li> <li>Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.</li> </ol>	
<b>Gerente General</b>	<b>Clientes</b>		
<b>Jefe Administrativo</b>	<b>Proveedores</b>		
• Secretaria – Contadora	<b>Visitantes</b>		
• Auditor	<b>Transportes</b>		
<b>Jefe Recursos Humanos</b>			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>			
• Mecánico General I			
• Mecánico Eléctrico II			
<b>Jefe de Relaciones Publicas</b>			

**Figura No. 20** Perfil de Puesto Jefe de Operaciones y Logística

**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Verificador
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración - Operativos
<b>Puesto al que reporta:</b>	Jefe de Logística y Operaciones
<b>Puesto al que supervisa:</b>	Piloto, Auxiliar I y Auxiliar II
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Recepción, registro, despacho, de materiales, equipos, maquinaria y repuestos, aplicando las normas, procedimientos y técnicas indicados.		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>		Ambiente Laboral	Trabajo de Campo
<b>Grado:</b>		Horario de Trabajo	01:00 a 06:00
<b>Pre – Grado:</b>		Días laborales	Lunes a Viernes Sábado
<b>Diversificado:</b>	Perito Contador	Personal a su Cargo	Puesto al que supervisa
<b>Nivel Básico:</b>		Viajes a interior	No
<b>Cursos Adicionales:</b>		Viajes a exterior	No
<b>Idiomas:</b>	Español	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>		Esfuerzo físico	Considerable esfuerzo físico.
<b>Experiencia en:</b>	Control de Productos	Riesgos	<b>Leve exposición al riesgo constantemente</b>
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>Verificar que los suministros recibidos correspondan en cantidad y calidad a los solicitados, según orden de compra.</li> <li>Comprobar en el detalle de las facturas respectivas que tanto los artículos recibidos como los precios, correspondan a lo indicado en la orden de compra.</li> <li>Efectuar las devoluciones respectivas en caso de alguna desviación a lo solicitado, informar al profesional a cargo del almacén de devoluciones o reclamos..</li> <li>Participar como observador en el proceso de carga, descarga y acomodo de los artículos en forma homogénea para facilitar su ubicación.</li> <li>Despachar los diferentes artículos contra órdenes de pedido, requisiciones o solicitudes autorizadas de acuerdo a las políticas de la empresa.</li> <li>Preparar cuadros simples propios del Área de Carga, como herramienta de Control</li> </ol>	
Gerente General	<b>Clientes</b>		
Jefe Administrativo	<b>Proveedores</b>		
• Secretaria – Contadora	<b>Visitantes</b>		
• Auditor	<b>Transportes</b>		
Jefe Recursos Humanos			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
• Verificador			
• <b>Piloto</b>			
• <b>Auxiliar I</b>			
• <b>Auxiliar II</b>			
Jefe de Mantenimiento y Servicios			
• Mecánico General I			
• Mecánico Eléctrico II			
Jefe de Relaciones Publicas			

Figura No. 21 Perfil de Puesto Verificador

**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Piloto</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración – Operativos
<b>Puesto al que reporta:</b>	Jefe de Logística y Operaciones, Jefe de Mantenimiento y Servicios
<b>Puesto al que supervisa:</b>	Auxiliar I, Auxiliar II
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Coordinación, programación, asignación, ejecución, supervisión y control de las labores propias del proceso de traslado de productos.		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>		<b>Ambiente Laboral</b>	Trabajo de Campo
<b>Grado:</b>		<b>Horario de Trabajo</b>	05:00 a 17:00 Lunes a Viernes Sábado
<b>Pre – Grado:</b>		<b>Días laborales</b>	Sábado
<b>Diversificado:</b>		<b>Personal a su Cargo</b>	Puesto al que supervisa
<b>Nivel Básico:</b>	3ro. Básico, Licencia Tipo A	<b>Viajes a interior</b>	Si
<b>Cursos Adicionales:</b>	EMETRA	<b>Viajes a exterior</b>	Si
<b>Idiomas:</b>	Español	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>		<b>Esfuerzo físico</b>	Considerable esfuerzo físico.
<b>Experiencia en:</b>	Manejo Transporte Pesado	<b>Riesgos</b>	<b>Leve exposición al riesgo constantemente</b>
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>Coordinar, ejecutar y supervisar la debida entrega de productos de las rutas de salida</li> <li>Revisar e informar sobre las labores de reparación y mantenimiento en mecánica automotriz de las unidades.</li> <li>Revisar e informar sobre la reparación y mantenimiento del equipo de Geo Posicionamiento Global</li> <li>Velar por el cumplimiento de los métodos de mantenimiento, diagnósticos y calibración de los equipos de control electrónico, neumático y eléctrico.</li> <li>Llevar los controles necesarios sobre las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos</li> <li>Velar por la disciplina de su personal y llevar el control de asistencia correspondiente</li> <li>Gestionar la reparación de los vehículos asignados al departamento.</li> <li>Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la Empresa.</li> <li>Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.</li> </ol>	
Gerente General	<b>Clientes</b>		
Jefe Administrativo	<b>Proveedores</b>		
• Secretaria – Contadora	<b>Visitantes</b>		
• Auditor	<b>Transportes</b>		
Jefe Recursos Humanos			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
• <b>Verificador</b>			
• Piloto			
• <b>Auxiliar I</b>			
• <b>Auxiliar II</b>			
<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>			
• Mecánico General I			
• Mecánico Eléctrico II			
Jefe de Relaciones Publicas			

Figura No. 22 Perfil de Puesto Piloto

**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Auxiliar I</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración – Operativo
<b>Puesto al que reporta:</b>	Jefe de Logística y Operaciones
<b>Puesto al que supervisa:</b>	
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Carga, descarga de productos en centros de distribución y revisión del proceso de facturación		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>		<b>Ambiente Laboral</b>	Trabajo de Camp
<b>Grado:</b>		<b>Horario de Trabajo</b>	05:00 a 17:00
		<b>Días laborales</b>	Lunes a Viernes Sábado
<b>Pre – Grado:</b>		<b>Personal a su Cargo</b>	Puesto al que supervisa
<b>Diversificado:</b>		<b>Viajes a interior</b>	Si
<b>Nivel Básico:</b>	3ro. Básico Licencia Tipo A	<b>Viajes a exterior</b>	Si
<b>Cursos Adicionales:</b>			
<b>Idiomas:</b>	Español	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>		<b>Esfuerzo físico</b>	Considerable esfuerzo físico.
<b>Experiencia en:</b>		<b>Riesgos</b>	<b>Leve exposición al riesgo constantemente</b>
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>Recibir y revisar las facturas de distribución del producto antes de iniciar las operaciones y verificar que las cantidades anotadas en la misma correspondan con las que se cargan</li> <li>Realizar cálculos de cantidades entregadas, recibidas y trasegadas, así como de espacios y existencias disponibles.</li> <li>Realizar cargas y descargas de productos en centros de distribución</li> <li>Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.</li> </ol>	
Gerente General	<b>Clientes</b>		
Jefe Administrativo	<b>Proveedores</b>		
• <b>Secretaria – Contadora</b>	<b>Visitantes</b>		
• Auditor	<b>Transportes</b>		
<b>Jefe Recursos Humanos</b>			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
• <b>Verificador</b>			
• <b>Piloto</b>			
• Auxiliar I			
• <b>Auxiliar II</b>			
<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>			
• Mecánico General I			
• Mecánico Eléctrico II			
Jefe de Relaciones Publicas			

Figura No. 23 Perfil de Puesto Auxiliar I

**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Auxiliar II</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración – Operativo
<b>Puesto al que reporta:</b>	Jefe de Logística y Operaciones
<b>Puesto al que supervisa:</b>	
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Carga, descarga de productos en centros de distribución y revisión del proceso de facturación		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<i>Post – Grado:</i>		Ambiente Laboral	Trabajo de Camp
<i>Grado:</i>		Horario de Trabajo	05:00 a 17:00
<i>Pre – Grado:</i>		Días laborales	Lunes a Viernes Sábado
<i>Diversificado:</i>		Personal a su Cargo	Puesto al que supervisa
<i>Nivel Básico:</i>	3ro. Básico	Viajes a interior	Si
<i>Cursos Adicionales:</i>		Viajes a exterior	Si
<i>Idiomas:</i>	Español	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<i>Programas de Computación:</i>		Esfuerzo físico	Considerable esfuerzo físico.
<i>Experiencia en:</i>		Riesgos	<b>Leve exposición al riesgo constantemente</b>
<i>Tiempo de Experiencia:</i>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>Realizar cargas y descargas de productos en centros de distribución</li> <li>Revisar y realizar diariamente la limpieza y aseo de la unidad de trabajo, de estructuras, equipos, dispositivos y reportar los daños a su superior inmediato.</li> <li>Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de todos los activos de la unidad.</li> <li>Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.</li> <li>Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato</li> </ol>	
Gerente General	<b>Clientes</b>		
Jefe Administrativo	<b>Proveedores</b>		
• <b>Secretaria – Contadora</b>	<b>Visitantes</b>		
• Auditor	<b>Transportes</b>		
<b>Jefe Recursos Humanos</b>			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
• <b>Verificador</b>			
• <b>Piloto</b>			
• Auxiliar I			
• <b>Auxiliar II</b>			
<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>			
• Mecánico General I			
• Mecánico Eléctrico II			
Jefe de Relaciones Publicas			

Figura No. 24 Perfil de Puesto Auxiliar II

**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración
<b>Puesto al que reporta:</b>	Gerente General, Jefe Administrativo
<b>Puesto al que supervisa:</b>	Mecánico I, Mecánico II
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Coordinación, programación, asignación, ejecución, supervisión y control de las labores propias del proceso de mantenimiento a su cargo.		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>		<b>Ambiente Laboral</b>	Trabajo de Oficina
<b>Grado:</b>	Ingeniero Mecánico Industrial	<b>Horario de Trabajo</b>	08:00 a 17:00 / 08:00 a 12:00
<b>Pre – Grado:</b>	Mecánico Industrial	<b>Días laborales</b>	Lunes a Viernes Sábado
<b>Diversificado:</b>		<b>Personal a su Cargo</b>	Puesto al que supervisa
<b>Nivel Básico:</b>		<b>Viajes a interior</b>	Si
<b>Cursos Adicionales:</b>	Mecánica Industrial INTECAP	<b>Viajes a exterior</b>	Si
<b>Idiomas:</b>	Español – Ingles	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>	Office, Internet	<b>Esfuerzo físico</b>	Normal
<b>Experiencia en:</b>	Mecánica General	<b>Riesgos</b>	Riesgo Moderado
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado</li> <li>Coordinar, asignar, ejecutar y supervisar la debida ejecución de los programas de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo que se realizan en las unidades a su cargo.</li> <li>Coordinar, asignar, ejecutar y supervisar las labores de reparación y mantenimiento en mecánica automotriz.</li> <li>Coordinar, asignar y supervisar las labores de construcción y reparación de piezas, en variedad de materiales, mediante soldadura eléctrica, oxiacetileno o mecánica de precisión.</li> <li>Coordinar, asignar y supervisar la reparación, instalación y mantenimiento de instrumentos mecánicos, electrónicos y neumáticos propios de las unidades a su cargo.</li> <li>Coordinar, asignar y supervisar la reparación y mantenimiento del equipo de Geo Posicionamiento Satelital</li> <li>Realizar inspecciones periódicas a las unidades, con el propósito de verificar las condiciones de funcionamiento de todos los equipos y sistemas y llevar un adecuado control de los costos de mantenimiento.</li> <li>Confeccionar y dar seguimiento a los programas de mantenimiento, diagnósticos y calibración de los equipos mecánicos, electrónicos, neumáticos y eléctricos.</li> <li>Colaborar en la preparación del plan anual operativo y del presupuesto del proceso a su cargo.</li> <li>Brindar asesoramiento técnico en la compra o contratación de maquinaria y equipo.</li> </ol>	
<b>Gerente General</b>	Clientes		
<b>Jefe Administrativo</b>	Proveedores		
• Secretaria – Contadora	Visitantes		
• Auditor	Transportes		
<b>Jefe Recursos Humanos</b>			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
• Verificador			
• Piloto			
• Auxiliar I			
• Auxiliar II			
<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>			
• Mecánico General I			
• Mecánico Eléctrico II			
<b>Jefe de Relaciones Publicas</b>			

**Figura No. 25** Perfil de Puesto Jefe de Mantenimiento y Servicios

**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Mecánico General I</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración – Operativo
<b>Puesto al que reporta:</b>	Jefe de Mantenimiento y Servicios
<b>Puesto al que supervisa:</b>	
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Evaluación técnica de las unidades en relación a materiales, equipos, suministros y servicios que sean solicitados como parte del mantenimiento preventivo y correctivo		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>		<b>Ambiente Laboral</b>	Trabajo de Oficina
<b>Grado:</b>		<b>Horario de Trabajo</b>	08:00 a 17:00 08:00 12:00
<b>Pre – Grado:</b>		<b>Días laborales</b>	Lunes a Viernes Sábado
<b>Diversificado:</b>	Mecánico Automotriz	<b>Personal a su Cargo</b>	Puesto al que supervisa
<b>Nivel Básico:</b>		<b>Viajes a interior</b>	Si
<b>Cursos Adicionales:</b>	Mecánica Automotriz INTECAP	<b>Viajes a exterior</b>	No
<b>Idiomas:</b>	Español	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>		<b>Esfuerzo físico</b>	Considerable esfuerzo físico.
<b>Experiencia en:</b>	Línea Internacional y Mercedes Benz	<b>Riesgos</b>	<b>Leve exposición al riesgo constantemente</b>
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>2. Analizar el inventario de existencias permanentes de repuestos para la Línea Internacional, para verificar que se mantengan las cantidades óptimas de acuerdo con los niveles de demanda.</li> <li>3. Realizar trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo en las unidades de la Línea Internacional y Mercedes Benz</li> <li>4. Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.</li> <li>5. Realizar otras labores propias de su cargo y aquellas que le sean asignadas por su superior inmediato.</li> </ol>	
Gerente General	<b>Clientes</b>		
Jefe Administrativo	<b>Proveedores</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria – Contadora</li> <li>• Auditor</li> </ul>	<b>Visitantes</b>		
Jefe Recursos Humanos	<b>Transportes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificador</li> <li>• Piloto</li> <li>• Auxiliar I</li> <li>• Auxiliar II</li> </ul>			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificador</li> <li>• <b>Piloto</b></li> <li>• <b>Auxiliar I</b></li> <li>• <b>Auxiliar II</b></li> </ul>			
<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecánico General I</li> <li>• Mecánico Eléctrico II</li> </ul>			
Jefe de Relaciones Publicas			

Figura No. 26 Perfil de Puesto Mecánico General I



**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Mecánico Eléctrico II</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración – Operativo
<b>Puesto al que reporta:</b>	Jefe de Mantenimiento y Servicios
<b>Puesto al que supervisa:</b>	
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Evaluación técnica de las unidades en relación a materiales, equipos, suministros y servicios que sean solicitados como parte del mantenimiento preventivo y correctivo		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>		<b>Ambiente Laboral</b>	Trabajo de Oficina
<b>Grado:</b>		<b>Horario de Trabajo</b>	08:00 a 17:00 08:00 12:00
<b>Pre – Grado:</b>		<b>Días laborales</b>	Lunes a Viernes Sábado
<b>Diversificado:</b>	Electro Mecánico Automotriz	<b>Personal a su Cargo</b>	Puesto al que supervisa
<b>Nivel Básico:</b>		<b>Viajes a interior</b>	Si
<b>Cursos Adicionales:</b>	Electro Mecánica Automotriz INTECAP	<b>Viajes a exterior</b>	No
<b>Idiomas:</b>	Español	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>		<b>Esfuerzo físico</b>	Considerable esfuerzo físico.
<b>Experiencia en:</b>	Línea International y Mercedes Benz	<b>Riesgos</b>	<b>Leve exposición al riesgo constantemente</b>
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>Analizar el inventario de existencias permanentes de repuestos para la Línea International, para verificar que se mantengan las cantidades óptimas de acuerdo con los niveles de demanda.</li> <li>Realizar trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo en las unidad de la Línea Mercedes Benz e International</li> <li>Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.</li> <li>Realizar otras labores propias de su cargo y aquellas que le sean asignadas por su superior inmediato.</li> </ol>	
Gerente General	<b>Clientes</b>		
Jefe Administrativo	<b>Proveedores</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaria – Contadora</li> <li>Auditor</li> </ul>	<b>Visitantes</b>		
Jefe Recursos Humanos	<b>Transportes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificador</li> <li>Piloto</li> <li>Auxiliar I</li> <li>Auxiliar II</li> </ul>			
<b>Jefe Logística y Operaciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificador</li> <li><b>Piloto</b></li> <li><b>Auxiliar I</b></li> <li><b>Auxiliar II</b></li> </ul>			
<b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecánico General I</li> <li>Mecánico Eléctrico II</li> </ul>			
Jefe de Relaciones Publicas			

Figura No. 27 Perfil de Puesto Mecánico Eléctrico II



**Sección I: Identificación**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefe de Relaciones Públicas</b>
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G&G
<b>Área:</b>	Administración
<b>Puesto al que reporta:</b>	Gerente General, Jefe Administrativo
<b>Puesto al que supervisa:</b>	
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2007
<b>Elaborado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos

**Sección II: Especificaciones del Puesto**

<b>Objetivo del Puesto:</b>	Atención de los clientes y de los principales procesos de contratación; control de actividades de Asesoría Legal, ejecución de labores profesionales en materia jurídica, además de representar y asesorar a los funcionarios de la empresa		
<b>Educación</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>	
<b>Post – Grado:</b>		<b>Ambiente Laboral</b>	<b>Trabajo de Oficina</b>
<b>Grado:</b>	Administración de Empresas	<b>Horario de Trabajo</b>	08:00 a 17:00 / 08:00 a 12:00
<b>Pre – Grado:</b>		<b>Días laborales</b>	Lunes a Viernes Sábado
<b>Diversificado:</b>		<b>Personal a su Cargo</b>	Puesto al que supervisa
<b>Nivel Básico:</b>		<b>Viajes a interior</b>	Si
<b>Cursos Adicionales:</b>	Administración de PYMES	<b>Viajes a exterior</b>	Si
<b>Idiomas:</b>	Español – Ingles	<b>Tipo de Trabajo</b>	
<b>Programas de Computación:</b>	Office, Internet	<b>Esfuerzo físico</b>	Normal
<b>Experiencia en:</b>		<b>Riesgos</b>	Sin riesgo
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
<b>Interacciones personales</b>		<b>Responsabilidades</b>	
<b>Internos</b>		<b>Externos</b>	
<b>Gerente General</b> <b>Jefe Administrativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria – Contadora</li> <li>• Auditor</li> </ul> <b>Jefe Recursos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificador</li> <li>• Piloto</li> <li>• Auxiliar I</li> <li>• Auxiliar II</li> </ul> <b>Jefe Logística y Operaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificador</li> <li>• Piloto</li> <li>• Auxiliar I</li> <li>• Auxiliar II</li> </ul> <b>Jefe de Mantenimiento y Servicios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecánico General I</li> <li>• Mecánico Eléctrico II</li> </ul> <b>Jefe de Relaciones Públicas</b>		<b>Clientes</b> <b>Proveedores</b> <b>Visitantes</b> <b>Transportes</b>	
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>2. Coordinar reuniones periódicas con el personal a quien reporta para evaluar la gestión realizada, orientar e indicar las medidas correctivas o acciones a seguir.</li> <li>3. Atender y resolver consultas o requerimientos de información de funcionarios de la empresa.</li> <li>4. Coordinar las labores de la Asesoría Legal con los abogados de las áreas judiciales</li> <li>5. Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.</li> <li>6. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.</li> </ol>	

**Figura No. 28** Perfil de Puesto Jefe de Relaciones Públicas

**E. Proceso de Monitoreo de Personas:**

**Banco de datos y sistemas de información de recursos humanos:** es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información

Transporte de Carga G&G requiere de un banco de datos que permita obtener y almacenar información relacionada con el Recurso Humano; así también en el Área de Mantenimiento y Servicio del parque vehicular.

Para crear esta base de datos se utilizará el programa de Microsoft Works, que contiene Plantillas prediseñadas y organizadas por categorías

**a. Banco de datos de personal:** se llevará un registro de cada uno de los trabajadores de la empresa y se les proporcionará un No. de registro de personal, se identificará el puesto, nombre completo, dirección domiciliar, No. de teléfono, salario base y porcentaje de comisión

Banco de Datos Transporte de Carga G&G						
Fecha:						
No. de Registro de Personal	Puesto	Nombre completo	Dirección completa	Número de teléfono	Salario Base	Porcentaje de Comisión
Elaborado por: <b>Jefe de Recursos Humanos</b>						

**Figura No. 29** Plantilla para banco de datos del personal

- b. **Banco de datos área de mantenimiento y servicio:** se llevará un registro de la Información de cada uno de los vehículos que posee dentro su flotilla Transporte de Carga G&G.

Información Vehicular		
<b>Año</b>		
<b>Marca</b>		
<b>Modelo</b>		
<b>Carrocería</b>		
<b>Color</b>		
<b>Nº Chasis</b>		
<b>Nº de Placa</b>		
Especificaciones del motor		
Centímetros Cúbicos	_____	
Nº de cilindros	_____	
Tipo de Combustible	_____	
Inyectado	_____	
Fluidos	Capacidad	
Aceite del motor	_____	_____
Refrigerante del radiador	_____	_____
Aceite de transmisión	_____	_____
Aceite de diferencial	_____	_____
Aceite de hidráulico	_____	_____
Varios		
Batería	_____	
Tamaño de neumáticos	_____	
Presión neumáticos del.	_____	
Presión neumáticos tras.	_____	
Referencias	Recomendado	Equivalencia
Distribuidor	_____	_____
Filtro de aire	_____	_____
Filtro de combustible	_____	_____
Filtro de aceite	_____	_____
No. Faja de Motor	_____	_____

**Figura No. 30** Plantilla para banco de datos de vehículos

c. **Banco de datos área de mantenimiento y servicio:** se llevará un registro del mantenimiento de cada uno de los vehículos que posee dentro su flotilla Transporte de Carga G&G.

Lista de mantenimiento Vehicular	
<b>Última modificación:</b> _____ Consulte en el Manual del usuario los sistemas y componentes del vehículo. Siga los plazos de servicio recomendados. Mantenga un registro de todas las reparaciones y tareas de mantenimiento.	<b>No. de Placa:</b> _____
<b>Cada 5.000 km</b>	<b>Fecha realización</b>
<input type="checkbox"/> Cambio de aceite y filtro	_____
<input type="checkbox"/> Lubricación del chasis	_____
<input type="checkbox"/> Comprobación de fluidos	_____
<input type="checkbox"/> Comprobación de presión de neumáticos	_____
<input type="checkbox"/> Comprobación de correas y mangueras	_____
<b>Cada 20.000 km</b>	<b>Fecha realización</b>
<input type="checkbox"/> Cambio de aceite y filtro	_____
<input type="checkbox"/> Lubricación del chasis	_____
<input type="checkbox"/> Sustitución de todos los filtros (aire, combustible y control de emisiones)	_____
<input type="checkbox"/> Comprobación de los frenos y comprobación rápida de cojinetes de ruedas	_____
<input type="checkbox"/> Comprobación de válvulas (reglaje si son de balancín)	_____
<input type="checkbox"/> Sustitución de conexiones, tapones y demás reglajes y elementos de emisión necesarios	_____
<input type="checkbox"/> Comprobación de todas las fajas	_____
<input type="checkbox"/> Inspección de limpieza de las mangueras y líquido de refrigeración	_____
<input type="checkbox"/> Comprobación de la temperatura del termostato del motor	_____
<input type="checkbox"/> Detección de fugas y otros problemas en todo el vehículo	_____
<b>Cada 40.000 km</b>	
<b>Misma revisión que cada 20.000 km y, además:</b>	_____
<input type="checkbox"/> Vaciado de los sistemas de refrigeración, radiador, bloque del motor y componentes de calefacción/aire acondicionado.	_____
<input type="checkbox"/> Sustitución del termostato. Carga de agua destilada con glicol al 10%	_____
<input type="checkbox"/> Eliminación de incrustaciones y limpieza de tubos del radiador	_____
<input type="checkbox"/> Cambio de filtros	_____
<b>Cada 60.000 km</b>	
<b>Misma revisión que cada 40.000 km o y, además:</b>	_____
<input type="checkbox"/> Calibración de válvulas de motor	_____
<b>Cada 100.000 km</b>	
<b>Misma revisión y reglajes que cada 20.000 km o anual y, además:</b>	_____
<input type="checkbox"/> Cambio de aceite de diferenciales y caja de transmisión	_____

Figura No. 31 Plantilla para registro de mantenimiento de vehículos

d. **Banco de datos área de mantenimiento y servicio:** se llevará un registro de las reparaciones de cada uno de los vehículos que posee dentro su flotilla Transporte de Carga G&G.

Registro de reparaciones por Unidad (Vehículo)								
Año								
Marca								
Modelo								
Nº de Chasis								
Nº de Placa								
Fecha	Descripción de la reparación	Nombre del taller	Persona de contacto	Teléfono	Costo de la mano de obra	Costo de las piezas	¿En garantía?	Costo total
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
								Q0.00
<b>Total gastos reparación:</b>								<b>Q0.00</b>

**Figura No. 32** Plantilla para registro de reparaciones de vehículos

e. **Banco de datos área de mantenimiento y servicio:** Se llevará un registro de de los viajes realizados por cada uno de los vehículos que posee dentro su flotilla Transporte de Carga G&G.

Registro de Viaje								
		No. de Placa _____	Nombre del Piloto _____					
<b>Comprobaciones antes de partir:</b>								
Nivel de combustible _____		Nivel de líquido limpiaparabrisas _____						
Nivel de fluidos de frenos y embrague _____		Presión de neumáticos _____						
Nivel de refrigerante del motor _____		Otros _____						
Nivel de aceite de motor _____		Otros _____						
<b>Consumo de combustible:</b> _____						<b>Lectura inicial del cuentakilómetros:</b> _____		
Fecha	Lugar	Octanaje	Cantidad de galones	Precio por Galón	Lectura kilómetros	Número de kilómetros	Costo total	
							Q0.00	
							Q0.00	
							Q0.00	
							Q0.00	
							Q0.00	
							Q0.00	
							Q0.00	
							Q0.00	
							Q0.00	
							Q0.00	
							Q0.00	
							Q0.00	
<b>Gastos varios:</b>							Importe total del combustible	Q0.00
							Cantidad total de galones	Q0.00
							Promedio de kilómetros por galón	Q0.00
Fecha	Descripción		Lugar	Categoría	Importe			
Área:	Metropolitana _____	Total de gastos varios					Q0.00	
	Departamental _____	<b>Total de gastos</b>					<b>Q0.00</b>	

Figura No. 33 Plantilla para Registro de Gasto por Viaje

## F. Estudio Financiero:

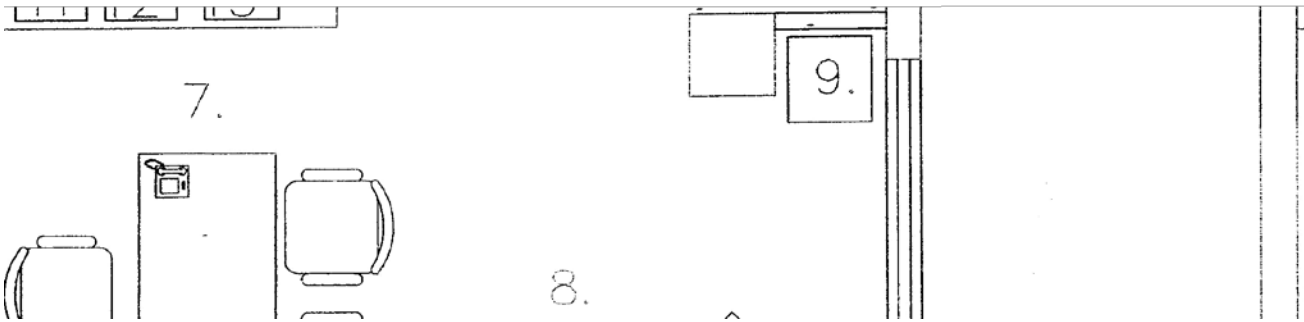
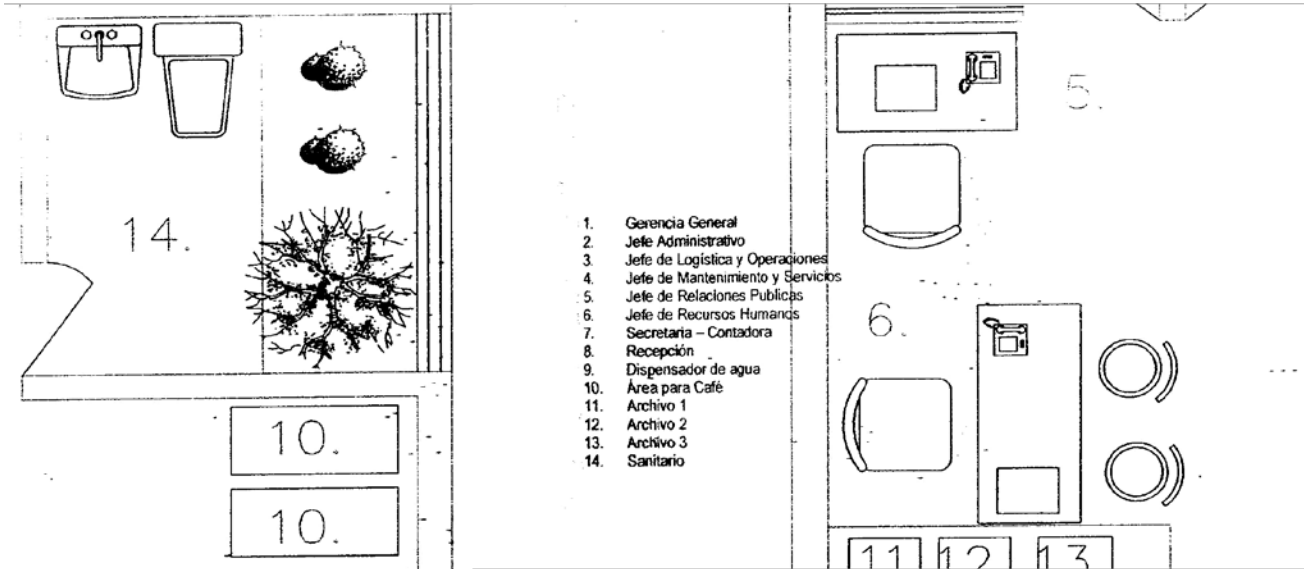
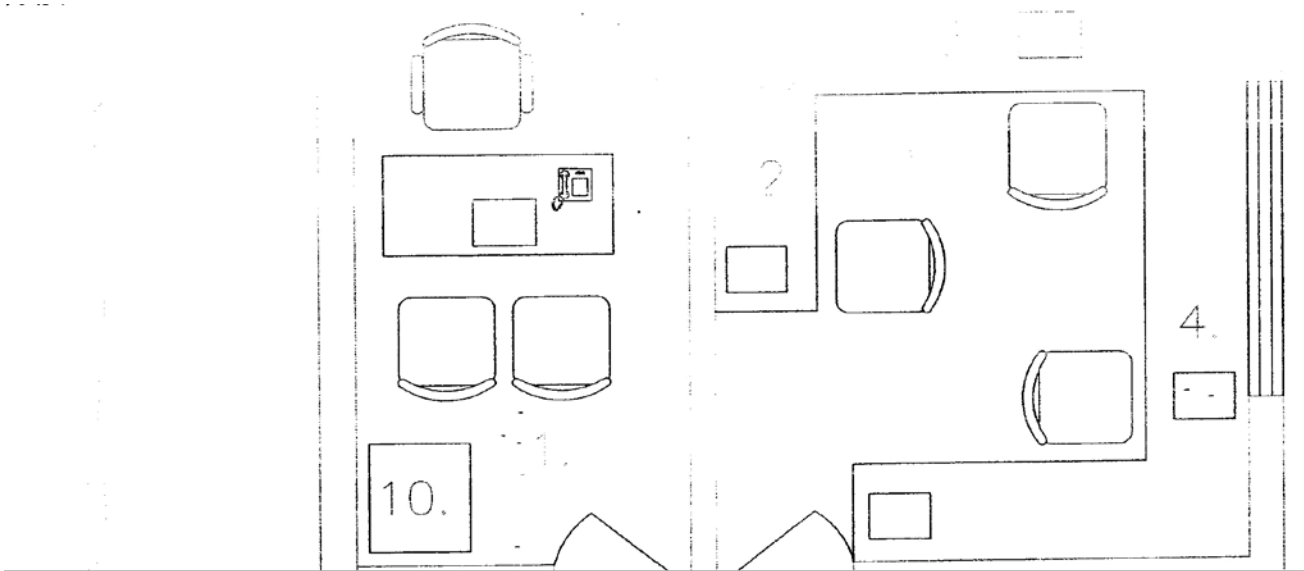
Inversión financiera para crear el Departamento de Recursos Humanos en Transporte de Carga G&G, como herramienta para implementar primeramente los procesos de admisión, aplicación, monitoreo de personas, debido a la expansión comercial y por ende la creciente demanda de servicios.

### Departamento de Recursos Humanos Inversión Financiera

Cantidad	Descripción	Valor	
<b>Humanos</b>			<b>Costo Directo</b>
1	Jefe de Recursos Humanos 8 horas, con Prestaciones de Ley	Q 7400.00	
<b>Físicos</b>			<b>Gasto Fijo</b>
1	Oficina de 3 x 3 ms	Q500.00	
1	Estación Modular AC 828, modular de vidrio templado completo, archivo móvil con llave, porta teclado, carrito porta CPU.	Q2390.00	
1	Silla Semi-Ejecutiva, Modelo 1288, tela, con brazos, respaldo reclinable, ajustable	Q 499.00	
1	Silla de espera sin brazos, Modelo V3320	Q 465.00	
<b>Tecnológicos</b>			<b>Gasto Fijo</b>
1	Intel Core 2 Duo E4500 d 2.2 GHZ, 1GB RAM, Disco Duro 320 GB, Monitor de 19" LCD Rectangular, Quemador de DVD's y CD's, Tarjeta de Televisión, Control Remoto, Tarjeta de Video 128MB independiente, 2 Bocinas BION y un Sub-woofer 1,500W", Lector Multitarjetas, Mouse óptico y teclado inalámbrico A4tech, Escritorio e impresora Lexmark X1270, Multifuncional con fotocopiadora y escáner, con Licencia Windows Vista Home, Premiun Español	Q8999.00	
1	Memoria USB de 1GB	Q 80.00	
1	Línea telefónica, Telgua	Q 625.00	
<b>Total</b>		<b>Q20,658.00</b>	

## Plano de Oficina:

Para desarrollar la propuesta es indispensable trasladar las oficinas a instalaciones propias y adecuadas, por tal razón se presenta un plano de construcción.



Plano de Oficina de Transporte de Carga G&G



## CONCLUSIONES

1. La investigación permitió realizar una revisión sistemática y formal de la gestión de Recursos Humanos en Transporte de Carga G&G en relación a las actividades administrativas que se desarrollan a pesar de no contar con un departamento que se dedique específicamente a ese tipo de procesos.
2. Se identificaron las limitaciones en el proceso administrativo, como la falta de planeación estratégica en donde se contemple el diseño conjunto de una misión, visión, objetivos y estructura organizacional; esta última es determinante para la jerarquización y agrupación de actividades y para el establecimiento de responsabilidades sobre los resultados.
3. A través del estudio se detectó que a nivel operativo las áreas de admisión (reclutamiento y selección); aplicación (diseño de cargos); y monitoreo de personas (base de datos del personal y mantenimiento de vehículos) están ausentes obstaculizando la gestión integral de los recursos humanos.
4. Derivado de la investigación se diseña una propuesta para la Creación de un Departamento de Recursos Humanos en donde se implementen los procesos de admisión, aplicación y monitoreo, con el objetivo de sentar las bases para la gestión del personal.
5. El estudio plantea un cambio en la administración y planeación estratégica de Transporte de Carga G&G y la gestión de los recursos humanos, que le permitirá mayor estabilidad en el mercado de servicios, competitividad y mejora continua.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el Departamento de Recursos Humanos, asignando el presupuesto proyectado para su funcionamiento y la contratación de un profesional del área para que contribuya con los objetivos organizacionales de la empresa.
2. Aplicar la metodología e instrumentos presentados en la propuesta como herramienta actualizada en el manejo de personal.
3. Trasladar las oficinas administrativas de Transporte de Carga G&G tomando en consideración lo propuesto en el plano.
4. Incluir posterior y gradualmente los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento, cerrando con ello el círculo de manejo eficiente y eficaz de los Recursos Humanos.
5. Evaluar por medio de indicadores de fuerza laboral la gestión del departamento de recursos humanos al término del segundo trimestre de creación.
6. Reconocer la importancia de la inclusión de un profesional del área de administración de Recursos Humanos en la gestión de personal de las micro y pequeñas empresas a nivel nacional para garantizar la productividad y sostenibilidad en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. 1ª. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. 405p.
2. Chiavenato, I. 1998. Adaptado Recursos Humanos. Sao Paulo. Editorial Atlas. Edición compacta. 282p.
3. Davis, K.; Newstrom, J. 2003. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill. Undécima Edición. 609p.
4. Dessler, G. 2002. Administración de Personal. 6ª. Edición. Prentice Hall. 689p.
5. Dessler G.1997. Human Resource Management, Upper Saddle River. NJ. Prentice Hall. 200p.
6. Fundes entorno Empresarial. 2007. Red de Soluciones Empresariales. En línea disponible en: <http://home.fundes.org/doc/INDICADORES%20FUNDES%20%20DEFINICIONES.pdf>. Consultado el 28 de marzo de 2008.
7. Ministerio de Economía. 2008. Acuerdo Gubernativo 178-2001. En línea disponible en <http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/LeyesNormas.aspx>. Consultado el 23 de febrero de 2008.
8. Piloña; G. 2005. Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. Sexta Edición. Litrografía CIMGRA, Centro de Impresiones Gráficas. 261p.

9. Universidad Autónoma de Querétaro. 2007. Departamento de Matemática, Unidad 3. Estadística Descriptiva. En línea disponible en: <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu3.html>. Consultada el 8 de mayo, 2007.
10. Werther; W. Davis; K. 2000. Administración de Personal y Recursos Humanos. Best Séller Internacional. Editorial McGraw Hill. Quinta Edición. Capítulo IV Análisis y Diseño de Puestos. 577p.
11. Wikipedia Foundation, 2007. Pequeña y Mediana Empresa. En línea disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Pyme>. Consultada el 05 de mayo, 2007.

# **ANEXOS**

**Anexo No. 1** Cuestionario No. 1 Aplicado a Nivel Administrativo

Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Escuela de Postgrado  
 Administración de Recursos Humanos

Los cuestionarios representan un recurso idóneo para captar la información de la organización en todas sus versiones, ámbito y niveles; toda vez que permiten no solo la recopilación de datos, sino la percepción del medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su gente<sup>1</sup>

**Cuestionario No. 1A, 1B, 1C, 1D, 1E**

<b>Área de Aplicación:</b>	Por etapa del Proceso Administrativo - Planeación	Fecha: _____
<b>Dirigido a:</b>	Gerente General, Jefe Administrativo, Jefe de Operaciones y Logística, Jefe de Mantenimiento y Servicios, Jefe de Relaciones Públicas	
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G. & G.	

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de interrogantes sobre el proceso de Planeación de Transporte de Carga G. & G., las cuales deberá de responder de manera clara y concisa.

1. Nombre o razón social de la empresa:

---

2. Atribución de la organización en el mercado:

---

3. ¿En quién recae la responsabilidad de planeación de la empresa? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es la Visión de la empresa actualmente?

---



---

5. ¿Considera la Visión como un atributo primordial de la planeación? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo transmite la Visión a todo el personal de la empresa?

---



---

7. ¿Cuál es la Misión de la empresa actualmente?

---



---

8. ¿Cómo establece la Misión?

---



---

<sup>1</sup> Franklin, E. 2001. Auditoría Administrativa, Cuestionarios. McGraw Hill Editores. Impreso en México. Pp. 175

9. ¿Cuáles son los Objetivos de la empresa?

---

---

10. ¿La Misión y los Objetivos organizacionales están íntimamente relacionados? \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es la Estructura actual de la empresa? *Adjuntar organigrama*

12. ¿Cuenta un sistema de administración de personal y normatividad? *Defínalo*

---

---

---

13. ¿Cuenta con un sistema de Análisis de puestos? *Defínalo*

---

---

---

14. ¿Cuenta con un sistema de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal? *Defínalo*

---

---

---

15. ¿Cuenta con una Base de Datos del personal? *Defínalo*

---

---

---

16. De manera general ¿cómo califica el desempeño de los trabajadores?

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17. ¿Cuáles considera usted que son las 3 principales fortalezas de la empresa?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

18. ¿Cuáles considera usted que son las 3 mayores debilidades de la empresa?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. En su opinión la empresa proporciona a su personal los recursos necesarios para efectuar bien su trabajo?

- a. Siempre
- b. Muchas veces
- c. Algunas veces
- d. Nunca
- e. \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo califica la comunicación con el personal?

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Regular
- e. Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

21. En que procesos cree que seria útil el aporte del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

- a. Incrementar la eficiencia de los empleados
- b. Promover la motivación los empleados
- c. Optimizar la comunicación de los miembros de la empresa
- d. Mejorar el ambiente laboral de la organización
- e. Disminuir la rotación de personal
- f. Otros \_\_\_\_\_

22. ¿Estaría la empresa dispuesta a implementar un Departamento de Recursos Humanos? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

23. Sugerencias o Comentario con relación a la creación de un Departamento de Recursos Humanos:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Anexo No. 2 Cuestionario No. 2 Aplicado a Nivel Operativo

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Postgrado  
Administración de Recursos Humanos

Los cuestionarios representan un recurso idóneo para captar la información de la organización en todas sus versiones, ámbito y niveles; toda vez que permiten no solo la recopilación de datos, sino la percepción del medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su gente<sup>2</sup>

### Cuestionario No. 2, No. 3, No.4, No.5

<b>Área de Aplicación:</b>	Por elemento específico – Recursos Humanos Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción	Fecha: _____
<b>Dirigido a:</b>	Piloto, Auxiliar I, Auxiliar II, Verificador	
<b>Empresa:</b>	Transporte de Carga G. & G.	

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de interrogantes sobre el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Transporte de Carga G. & G., las cuales deberá de responder de manera clara y concisa.

- ¿Le fue entregado algún documento en donde consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección?
  - Sí
  - No
- ¿Por medio de que fuente de reclutamiento ingresa usted a la organización?
  - Contacto personal
  - Agencias de empleo
  - Registros internos
  - Internet
  - Otro \_\_\_\_\_
- ¿Le fue entregada una solicitud de empleo?
  - Sí
  - No
- ¿Qué pruebas le aplicaron al momento de solicitar el empleo?
  - Conocimientos generales
  - Conocimientos requeridos para el puesto
  - Otro \_\_\_\_\_
- ¿Qué número de pruebas le aplicaron para determinar la capacidad de responder en condiciones reales?
  - 0 – 1
  - 2 – 3
  - 4 – 5
- ¿Qué constancias tuvo que entregar al momento de solicitar el empleo? *Encierre en un círculo*
  - Original y Fotocopia de Cedula de Vecindad
  - Original y Fotocopia de Licencia Tipo A
  - Cartas de Referencia
  - Recibo de luz, como constancia de domicilio
  - Antecedentes Penales
  - Antecedentes Policiacos
  - Original y Fotocopia del número de identificación tributaria (NIT)
  - Facturas por pago de Servicios Profesionales

<sup>2</sup> Franklin, E. 2001. Auditoría Administrativa, Cuestionarios. McGraw Hill Editores. Impreso en México. Pp. 175

7. ¿Le solicitaron información médica?
  - a. Sí
  - b. No
8. ¿La persona que realizó la entrevista y contratación, es su jefe inmediato?
  - a. Sí
  - b. No
9. ¿Dentro del contrato firmado, le informan sobre responsabilidades, obligaciones, prestaciones?
  - a. Sí
  - b. No
10. ¿Se llevo a cabo una presentación personal ante todos los empleados y miembros de la administración, luego de haber sido contratado?
  - a. Sí
  - b. No
11. ¿Ha sido usted entrenado, adiestrado o capacitado para el ejercicio de sus funciones?
  - a. Sí
  - b. No
12. ¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato?
  - a. Gerente General
  - b. Jefe Administrativo
  - c. Jefe de Mantenimiento y Servicios
  - d. Otro \_\_\_\_\_
13. ¿Tiene usted conocimiento sobre la Ley de Tránsito?
  - a. Sí
  - b. No
14. ¿Con qué tipo de seguro está cubierto usted?
  - a. Seguro Medico
  - b. Seguro de Vida
15. ¿Estaría usted dispuesta a que se le incluyera dentro de un seguro y pagar las cuotas establecidas por la Aseguradora?
  - a. Seguro Médico
  - b. Seguro de Vida
16. De manera general ¿cómo califica el desempeño de los demás trabajadores?
  - a. Excelente
  - b. Muy bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular
  - e. Malo
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
17. ¿Cuáles considera usted que son las 3 principales fortalezas de la empresa?
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
18. ¿Cuáles considera usted que son las 3 mayores debilidades de la empresa?
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
19. En su opinión, la empresa le proporciona los recursos necesarios para efectuar bien su trabajo?
  - a. Siempre
  - b. Muchas veces
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca



**Anexo No. 3 Acuerdo Gubernativo 178-2001****" ACUERDO GUBERNATIVO No. 178-2001, PARA EL VICEMINISTERIO DE DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN GUATEMALA "****MINISTERIO DE ECONOMIA.**

Acuérdase modificar el Acuerdo Gubernativo Número 253-94 de fecha 30 de mayo de 1994, Reformado por el Acuerdo Gubernativo Numero 673-97. de fecha 17 de septiembre de 1997

**ACUERDO GUBERNATIVO No. 178-2001**

Guatemala, 16 de mayo de 2001

El Presidente de la República en funciones,

**CONSIDERANDO.**

Que la Ley de Organismo en su artículo 23 establece que los Ministros de Estado son los rectores de las políticas públicas correspondientes a las funciones sustantivas de cada Ministerio, ejerciendo un papel de coordinación y facilitación de la acción del sector o sectores bajo su responsabilidad, para lo cual deben coordinar esfuerzos y propiciar la comunicación y cooperación entre las diferentes instituciones públicas y privadas que corresponda; resultado en consecuencia que todas las instituciones públicas que tengan funciones relacionadas con el o los ramos de cada Ministerio forman parte del sector o los sectores correspondientes y están obligados a coordinar con el rector nacional.

**CONSIDERANDO:**

Que con fecha 12 de mayo del año 2000. fue emitido. Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Economía, el cual determina la estructura orgánica, funciones y mecanismos de coordinación de la dependencia, estableciendo así mismo las disposiciones necesarias para lograr el eficiente y eficaz cumplimiento de las acciones que legalmente le corresponde desarrollar.

**CONSIDERANDO:**

Que dentro de la estructura orgánica del Ministerio de economía, quedó establecido el Viceministerio de desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, resultando necesario en consecuencia reestructurar el Consejo y el Programa Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa, a efecto que los mismos estén en concordancia con la estructura del ente rector de esta actividad.

**POR TANTO:**

En ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 183, literal e) de la Constitución política de la República y lo que al respecto establece el artículo 23 de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto número 114-97 del Congreso de la República;

**ACUERDA:**

Las siguientes:

MODIFICACIONES AL ACUERDO GUBERNATIVO NUMERO 253-94 DE FECHA 30 DE MAYO DE 1994, REFORMADO POR EL ACUERDO GUBERNATIVO NUMERO 673-87 DE FECHA 17 DE SEPTIEMBRE DE 1997.

**Artículo 1. El artículo, queda así:**

“ Artículo 1. Creación del Consejo Nacional. Se crea el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa por tiempo indefinido, el cual actuará bajo la rectoría del Ministerio de Economía”.

**Artículo 2. El artículo 2, queda así:**

“Artículo 2. Objetivos del Consejo Nacional. El Consejo Nacional tiene como objetivos esenciales. Planificar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar los recursos Financieros actuales y futuros, provenientes de los sectores público y privado y de organismos nacionales e internacionales, destinados al Programa Nacional para el Desarrollo de la Microempresa. Pequeña y Mediana Empresa, asegurando que los mismos beneficien a las comunidades y personas para las que están destinados”.

**Artículo 3. El artículo 3, queda así:**

“Artículo 3. Terminología Para los efectos del presente Acuerdo Gubernativo se entenderá por:

**Microempresa:** Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores.

**Pequeña Empresa:** Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores.

**Mediana Empresa:** Toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de sesenta trabajadores.

**Programa Nacional:** Estructura administrativa del Ministerio de Economía, comprendida dentro de la Dirección Servicios Financieros y Técnico-empresariales, encargada de ejecutar los planes y proyectos relacionados con el desarrollo de la microempresa, pequeña y mediana empresa, que apruebe el Consejo Nacional.

**Consejo Nacional:** Organo colegiado que bajo la rectoría del Ministerio de Economía, planifica, administra y fiscaliza los recursos, planes y proyectos del Programa Nacional.

**Dirección Ejecutiva:** Organo de ejecución del Consejo Nacional encargado del desarrollo del Programa Nacional; orgánicamente queda ubicado dentro de la Dirección de Servicios Financieros y tecnico-empresariales.

**Organizaciones No Gubernamentales ONG's.** Entidades de servicios financieros, asociaciones, fundaciones, cooperativas, cámaras gremiales y entidades que conjuntamente con el Programa Nacional desarrollen planes y proyectos.”

**Artículo 4 El artículo 4, queda así:**

“Artículo 4, Integración del Consejo Nacional. El Consejo Nacional se integra con seis miembros, así:

El Viceministro de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, quien lo coordina.

- ✓ Un delegado de la Vicepresidencia de la República.
- ✓ Un delegado de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.
- ✓ Un delegado de la Dirección de Financiamiento Externo y Fideicomisos del Ministerio de Finanzas Públicas.
- ✓ Un delegado de las Organizaciones No Gubernamentales, y:

- ✓ Un delegado de los beneficiarios del Programa Nacional.

Con excepción del coordinador, todos los delegados deberán tener acreditado a su respectivo suplente.

Los integrantes del Consejo Nacional, titulares y suplentes, desempeñarán sus funciones. En forma ad honorem.

El Director Ejecutivo del Programa Nacional actuará como Secretario del Consejo. Nacional, con voz pero sin voto",

**Artículo 5, El artículo 5, queda así:**

"Artículo 5, Nombramiento de delegados estatales. Los delegados titulares y suplentes de carácter estatal, serán nombrados por la máxima autoridad de la respectiva dependencia".

**Artículo 6. El artículo 6, queda así:**

"Artículo 6. Nombramiento de delegados de las Organizaciones no Gubernamentales y Empresarios. Los delegados de las ONG's y de los empresarios, deberán pertenecer a la entidad que representan, ser electos y tener relación directa con los planes y proyectos del Programa Nacional".

**Artículo 7, El artículo 7, queda así:**

"Artículo 7. Impedimentos para integrar el Consejo Nacional: No podrán ser nombrados como integrantes titulares o suplentes del Consejo Nacional:

- a) Los que desempeñen cargo público remunerado en los organismos del Estado o de las municipalidades, ya sea por elección popular o nombramiento, quedan exceptuados los delegados de las dependencias del Estado.
- b) Los parientes dentro de los grados de ley del Presidente y Vicepresidente de la República, Ministros, Viceministros y Directores Generales.
- c) Los que hayan sido condenados por delitos contra el patrimonio o acusados de malversación de recursos financieros del Estado".

**Artículo 8 El artículo 8, queda así:**

"Artículo 8. Periodo de los integrantes del Consejo Nacional. Con excepción de los delegados estatales quienes podrán integrar el Consejo Nacional durante el tiempo que ocupen un cargo público en la dependencia que los nombró, los demás delegados lo serán por un periodo de dos años, pudiendo ser reelectos únicamente para un segundo periodo".

**Artículo 9, El artículo 9, queda así:**

"Artículo 9, Sesiones: El Consejo Nacional podrá celebrar sesión ordinaria en forma mensual y lo hará en forma extraordinaria cuando haya asuntos urgentes que lo justifiquen o cuando lo soliciten tres de sus integrantes. En todo caso, la convocatoria será hecha por el Coordinador".

**Artículo 10. El artículo 10, queda así:**

"Artículo 10. Quórum para sesiones. Cinco de los integrantes del Consejo Nacional constituyen quórum para celebrar válidamente sesión de trabajo, siempre que uno de los asistentes sea el Viceministro de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña Empresa y Mediana Empresa; sus resoluciones serán aprobadas por el voto favorable de la mitad más uno de los asistentes, en caso de empate el coordinador tendrá doble voto".

**Artículo 11 El artículo 11, queda así:**

"Artículo 11. Funciones del Consejo Nacional. El Consejo Nacional tendrá las siguientes

funciones:

- a) Representar al Programa Nacional, pudiendo delegar esta función en el Director Ejecutivo, así como definir los objetivos, políticas y estrategias, aprobando para el efecto los reglamentos pertinentes y emitiendo las resoluciones y acuerdos correspondientes.
- b) Propiciar y mantener la comunicación con las instituciones financieras nacionales e internacionales, así como con organismos de asistencia técnica que permitan al Programa Nacional el cumplimiento de sus objetivos.
- c) Mantener comunicación con dependencias e instituciones del Estado relacionadas con aspectos de capacitación y financiamiento a efecto de coordinar y lograr asistencia técnica y financiera.
- d) Coordinar con instituciones públicas y privadas, la implementación de programas que beneficien a los empresarios del Programa Nacional.
- e) Promover y gestionar convenios, acuerdos y contratos con instituciones cooperantes y de asistencia técnica financiera.
- f) Proponer al Ministro de Economía por conducto del Viceministro de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, al nombramiento o remoción del Directivo Ejecutivo del Programa Nacional.
- g) Someter a la consideración del Ministro de Economía el plan anual de trabajo y el presupuesto de ingresos y egresos del Programa Nacional.
- h) De conformidad con el reglamento que para el efecto emita, calificar y aprobar a las entidades que puedan participar en los programas de capacitación, asistencia técnica y financiamiento diseñados para los empresarios del Programa Nacional.
- i) De conformidad con la ley, recomendar la contratación de personas individuales o jurídicas para fiscalizar y supervisar la ejecución de planes y proyectos del Programa Nacional.
- j) De conformidad con el reglamento respectivo, evaluar el trabajo contratado y desarrollado por personas individuales o jurídicas, tomando para el efecto las acciones correctivas que en su caso procedan.
- k) Aprobar al reglamento de crédito y demás reglamentos internos, instructivos y otras normas operativas y reguladoras que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Artículo 12. El artículo 12 queda suprimido.**

Artículo 13. El artículo 13, quede así:

"Artículo 13. Dirección Ejecutiva del Programa Nacional. Se crea la Dirección Ejecutiva del Programa Nacional, la cual será la responsable de las actividades administrativas, técnicas y operativas del mismo. El cargo de Director Ejecutivo del Programa Nacional será desempeñado ex-oficio por el Director de Servicios Financieros y Técnico-empresariales del Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía".

**Artículo 14. El artículo 14 queda suprimido.**

**Artículo 15 El artículo 15, queda así:**

"Artículo 15 Funciones del Director Ejecutivo. El Director Ejecutivo tendrá las siguientes funciones.

- a) Por delegación del Consejo Nacional, representar en su caso al Programa Nacional.
- b) Ejercer la dirección administrativa, técnica y operativa del Programa Nacional.
- c) Desempeñar la Secretaría del Consejo Nacional, participando en las sesiones del mismo con voz, pero sin voto.
- d) Elaborar y presentar al Consejo Nacional, el plan anual de trabajos a desarrollar.



- e) Elaborar y presentar al Consejo Nacional, el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos.
- f) Elaborar y presentar al Consejo Nacional durante la segunda quincena del mes de enero de cada año, el informe anual de labores.
- g) Elaborar y presentar al Consejo Nacional en forma mensual, los estados financieros del Programa Nacional.
- h) Desarrollar las demás funciones inherentes a la naturaleza de su cargo y aquellas que con fundamento legal le asigne al Consejo Nacional.

**Artículo 16. El artículo 16, queda así:**

"Artículo 16. Estructura Orgánica del Programa Nacional. El Programa Nacional orgánicamente queda comprendido dentro de la Dirección de Servicios Financieros y Técnico-empresariales, Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía; y para el desarrollo de sus funciones contará con los departamentos que sean necesarios. En todo caso dicha estructura deberá responder al presupuesto que le sea asignado".


**Artículo 17. El artículo 17, queda así:**

"Artículo 17. Patrimonio del Programa Nacional. Todos los activos, recursos financieros créditos y demás bienes a nombre del Programa Nacional para la Microempresa y Pequeña Empresa; Comisión Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa y Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa, constituyen el patrimonio del PROGRAMA NACIONAL DE LA MICROEMPRESA, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA".

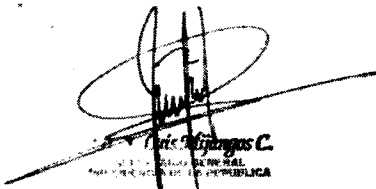
**Artículo 18. Se deja sin efecto el Acuerdo Gubernativo número 140-2001, de fecha 10 de abril del 2001.**

**Artículo 19. El presente Acuerdo empezará a regir el día siguiente de su publicación en el Diario Oficial.**

COMUNIQUESE:

  
**Carlos Enrique González**  
 VICEMINISTRO DE ECONOMÍA  
 ENCARGADO DEL DESPACHO



  
**Carlos Enrique González C.**  
 VICEMINISTRO DE ECONOMÍA  
 ENCARGADO DEL DESPACHO

#### Anexo No. 4 Indicadores Fuerza Laboral

Indicador	Formula
1. Costo de planilla	Personal de base + de confianza + eventuales x sueldos
1. Rotación de personal	Renuncias / total de empleados
3. Nivel de capacitación	Empleados capacitados / total de empleados
4. Nivel de capacitación por área	Empleados capacitados / número de empleados por área
5. Nivel académico de los empleados	Nivel de estudio / total de empleados
6. Asistencia al trabajo	Asistencia / días laborados
7. Relación entre los tipos de salarios	Salarios indirectos / salarios directos
8. Costo de las presentaciones por trabajador	Costo total de trabajo – sueldo y salarios / número de empleados
9. Horas de trabajo real por empleado	Total de horas – horas /hombre trabajadas/ promedio del número de empleados

*Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.<sup>3</sup>*

<sup>3</sup> Franklin, B. 2001. Auditoría Administrativa. Editorial McGraw Hill. P. 94

**Anexo No. 5** Oficina Central Transporte de Carga G&G



**Anexo No. 6** Flotilla vehicular Transporte de Carga G&G



**Anexo No. 7 Personal administrativo y operativo Transporte de Carga G&G**

