

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

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE
PESADO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARCIA CAROLINA ACEVEDO BARAHONA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2012

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3º:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5º:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Administración-Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 17 de Noviembre del 2011.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

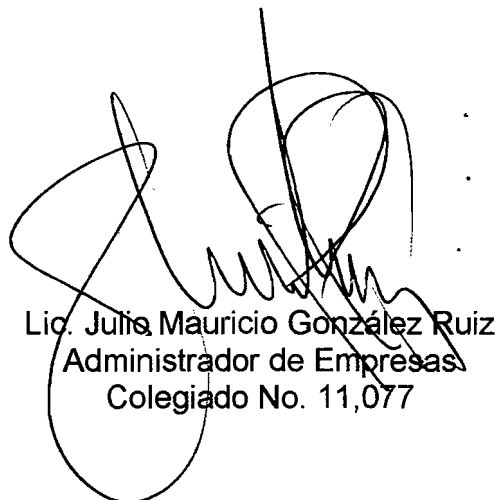
Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, por medio de Dictamen Admón. 30-2011 de fecha nueve de marzo de dos mil once, procedí a asesorar a la estudiante **Marcia Carolina Acevedo Barahona**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la institución objeto de estudio.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante Marcia Carolina Acevedo Barahona, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIOCHO DE FEBRERO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.1, subinciso 7.1.1 del Acta 3-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de febrero de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 316-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de noviembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARCIA CAROLINA ACEVEDO BARAHONA, autorizándose su impresión.

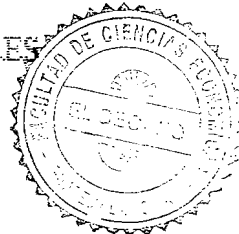
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

- A JEHOVÁ DIOS** Por que me ha brindado de su inteligencia, sabiduría y me ha permitido ser parte de su equipo. Estoy segura que este triunfo me ayudará a cumplir el propósito por el cual me ha enviado.
- A MI MADRE** Mérida Barahona, por ser mi ángel en la tierra, gracias por creer en mí, te amo. Ojalá algún día pueda ser un poquito de lo mucho que tú eres, siempre seré tu admiradora número uno.
- A MIS PADRES** Humberto Pacheco, por quererme y velar por mí, es un padre ejemplar, lo quiero mucho. A mi padre Francisco Acevedo, que Dios lo tenga en gloria, estoy segura que este momento lo está disfrutando tanto como yo.
- A MIS HERMANOS** Fran, Diego Humberto y Madeline, son la luz de mis ojos, cada uno complementa mi vida, me hacen crecer y me ayudan a ser mejor persona; son un invaluable tesoro.
- A MIS AMIGAS** Dorothy, Gladys, Laura, Marly y Mónica; cada una distinta y especial a la vez. Gracias por agregar hermosos colores a mi vida.
- A MI ASESOR DE TESIS** Licenciado Mauricio González, gracias por su apoyo y la paciencia que siempre me tuvo, cada observación y recomendación las tengo grabadas, son un obsequio profesional que le agradezco en el alma.
- A MIS CATEDRÁTICOS** Licenciados, Carlos Hernández, Edith Siekavizza, Claudia Aquino, Eduardo Rodríguez, Mauricio González y Mario Argueta. Han sido una luz profesional y personal en mi formación universitaria.
- A MI UNIVERSIDAD** Por siempre llevar al límite mis fuerzas físicas e intelectuales, gracias a eso he logrado desarrollar talentos que Dios coloco en mí.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Definición de empresa	1
1.2 Sectores productivos	2
1.3 Definición de transporte	3
1.4 Administración	4
1.5 Gestión del talento humano	6
1.6 Admisión de personas	8
1.6.1 Reclutamiento de personas	9
1.6.2 Selección de personal	13
1.7 Diseño de cargos	18
1.8 Descripción de puestos	21
1.9 Perfiles de puestos	22
1.10 Competencias laborales	22
1.10.1 Clasificación de competencias laborales	23
1.10.2 Competencias básicas	23
1.10.3 Competencias genéricas	24
1.10.4 Competencias técnicas o específicas	25
1.11 Niveles de competencias	26
1.12 Métodos para identificar las competencias	30
1.13 Identificación de competencias	31
1.14 Elaboración de descriptores de puestos por competencias laborales	33
1.15 Procedimiento para el análisis de descriptores de puestos	34
CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
2.0 Introducción	36
2.1 Metodología utilizada en la investigación	37
2.2 Generalidades de la unidad de análisis	38
2.2.1 Estructura organizacional y de puestos de trabajo	41
2.3 Situación actual de la empresa de transporte pesado	43
2.3.1 Análisis de rotación de personal	44
2.3.2 Proceso de reclutamiento	50
2.3.3 Proceso de selección	54
2.4 Relación causa-efecto de la selección de personal	58
2.5 Análisis y discusión de resultados	60

CAPÍTULO III
PROPUESTA PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA
EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO

	Pág.
3.1 Presentación	62
3.2 Objetivos	63
3.2.1 Objetivo general	63
3.2.2 Objetivos específicos	63
3.3 Resultados esperados	63
3.4 Políticas del programa	64
3.5 Identificación de competencias	64
3.6 Matriz funcional	78
3.7 Elaboración de descriptores de puestos	80
3.8 Responsabilidad del proceso de reclutamiento y selección de personas	85
3.9 Proceso de reclutamiento y selección de personal	87
1. Requerimiento de personal	92
2. Proceso de reclutamiento	95
2.1 Análisis de descripción del puesto	95
2.2 Determinar la fuente de reclutamiento	95
a) Base de datos	96
b) Anuncios en periódico	98
c) Recomendación por parte de los colaboradores	102
2.3 Solicitud de empleo	102
3. Proceso de selección	111
3.1 Recepción preliminar de candidatos	111
3.2 Entrevista preliminar	111
3.3 Verificación de datos y referencias	117
3.4 Aplicación de pruebas técnicas	126
3.5 Entrevista de selección	134
3.6 Examen médico	143
3.7 Aplicación de tabla de decisión de selección	144
3.8 Sistema de evaluación del proceso	151
3.9 Presupuesto para implementar la propuesta	156
3.10 Relación costo-beneficio al implementar la propuesta	158
CONCLUSIONES	160
RECOMENDACIONES	161
BIBLIOGRAFÍA	162
ANEXOS	164

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
1. Funciones o fases del proceso administrativo	4
2. Los seis procesos de la administración de recursos humanos	8
3. Aspectos importantes de las competencias laborales	25
4. Organigrama general de puestos empresa Transportes Pacheco Medina, S.A.	43
5. Técnicas de reclutamiento que se utilizan	51
6. Documentos requeridos para solicitar empleo	53
7. Comparación entre jefes y colaboradores sobre la aplicación de la entrevista en el proceso de selección	55
8. Identifique las características que se toman en cuenta durante la entrevista	56
9. ¿Considera que sus compañeros de trabajo, han sido seleccionados por sus conocimientos, habilidades y actitudes?	57
10. Comparación entre jefes y colaboradores, sobre la aplicación de un proceso de reclutamiento y selección formal	58
11. Organigrama de puestos propuesto para la empresa Transportes Pacheco Medina S.A.	86
12. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal	88
13. Propuesta modelo de revisión de expediente	90
14. Ejemplo del modelo de revisión de expediente	91
15. Formato de requerimiento de personal	93
16. Ejemplo de requerimiento de personal	94
17. Propuesta del modelo de la base de datos versión tabla	97
18. Propuesta del modelo de la base de datos versión formulario	98
19. Propuesta modelo de anuncio de periódico	99
20. Propuesta de anuncio publicitario versión técnica AIDA	100

	Pág.
21. Propuesta modelo de solicitud de empleo	103
22. Ejemplo del modelo de solicitud de empleo	107
23. Propuesta formato de entrevista preliminar	113
24. Ejemplo del formato de entrevista preliminar	115
25. Formato boleta de verificación de referencias laborales	118
26. Ejemplo de la boleta de verificación de referencias laborales	120
27. Formato boleta de verificación de referencias personales	122
28. Ejemplo de la boleta de verificación de referencias personales	124
29. Formato de examen de educación vial	127
30. Formato de examen de destreza automovilística	130
31. Formato guía de entrevista de selección	135
32. Ejemplo de la guía de entrevista de selección	139
33. Evaluación del impacto del proceso de admisión de personal	152
34. Ejemplo de la evaluación del impacto del proceso de admisión de personal	154

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Conceptos y definiciones de las principales técnicas de reclutamiento externo	12
2. Conceptos y definiciones de las principales técnicas de selección	14
3. Conceptos y definiciones sobre modelos de distribución de personal	15
4. Cuatro perspectivas para identificar las aptitudes del candidato	16
5. Estilos de recopilación de información en relación al puesto	17
6. Métodos para recopilar información para estructurar perfiles de cargos	20
7. Nivel ocupacional operativo que se subdivide en el primer nivel de competencias laborales en la clasificación de puestos y sus características	26
8. Nivel ocupacional operativo que se subdivide en el segundo nivel de competencias laborales en la clasificación de puestos y sus características	27
9. Nivel ocupacional medio que se subdivide en el tercer nivel de competencias laborales en la clasificación de puestos y sus características	28
10. Nivel ocupacional ejecutivo que se subdivide en el cuarto nivel de competencias laborales en la clasificación de puestos y sus características	29
11. Nivel ocupacional ejecutivo que se subdivide en el quinto nivel de competencias laborales en la clasificación de puestos y sus características	30
12. Muestra de módulos por pulgadas	101
13. Tabla de decisión de selección	145

14. Ejemplo de la tabla de decisión de selección	147
15. Informe de toma de decisión	149
16. Ejemplo del informe de toma de decisión	150

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Distribución de colaboradores	42
2. Número de colaboradores en planilla en el año 2010	44
3. Distribución de colaboradores por mes durante el año 2010	45
4. Costos de admisión procedentes de la rotación de personal	47
5. Causa-efecto del proceso de admisión de personas	59
6. Competencias transversales empresa de transporte pesado "Servicio al cliente"	68
7. Competencias transversales empresa de transporte pesado "Trabajo en equipo"	70
8. Competencias transversales empresa de transporte pesado "Calidad en el trabajo"	72
9. Competencias transversales empresa de transporte pesado "Planificación de Actividades"	74
10. Competencias transversales empresa de transporte pesado "Innovación en el trabajo"	76
11. Matriz funcional empresa de transporte pesado año 2011	79
12. Presupuesto para la implementación de la propuesta	156
13. Relación costo-beneficio	158

INTRODUCCIÓN

La admisión de personal es un proceso que permite suministrar personas que respondan a las funciones y actividades inherentes de cada empresa de forma eficaz y eficiente. El objetivo no es cubrir una vacante, sino proporcionar empleo a una persona que cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes que la empresa necesita.

La empresa Transportes Pacheco Medina, se ha interesado en el diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal que identifique a las personas idóneas para su empresa. Esto como resultado de varios incidentes que han suscitado.

Se elaboró una investigación documental y de campo para determinar las directrices y presentar un documento que contiene los resultados del estudio "PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UN EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO", el cual proporciona los elementos técnicos para identificar a las personas con los conocimientos, habilidades y actitudes ideales para la naturaleza de la organización.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico, que ubica a la organización desde el sector económico productivo al que pertenece, las fases del proceso de admisión de personal y el enfoque de las competencias laborales, sobre las cuales se basa la propuesta.

En el capítulo II, se presentan, los resultados del diagnóstico realizado a los colaboradores de la empresa así como la entrevista con el gerente administrativo de la Cámara de Transportistas de Centroamérica.

En el capítulo III, se presenta la propuesta donde se describe la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias laborales, con la cual, la empresa disminuirá y/o modificará los inconvenientes que ha presentado en los últimos años, mismos que son descritos en el documento.

Por último, se dan a conocer las principales conclusiones del estudio así como las respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

La empresa unidad de estudio, transporta carga pesada a toda Centroamérica, México y Belice. Es una empresa familiar con un espíritu empresarial, mantiene la visión de crecer en el mercado, con personal que le genere valor en cada operación.

1.1. Definición de empresa

Es necesario definir los términos relacionados con la investigación, para comprender las dimensiones y el día a día de la entidad objeto de estudio, por lo que, empresa se define como “Una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios. Pueden ser públicas, privadas, multinacionales, sociedades anónimas etc.” (6: 569)

La empresa investigada, se dedica al transporte y logística de mercadería, en su artículo 655 del Código de Comercio de Guatemala, establece “se entiende como empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios. La empresa mercantil será reputada como un bien mueble.” (3: 134) las empresas de transporte de carga pesada para trasladar productos perecederos y no perecederos, en Guatemala cuenta con una cámara de transportistas a nivel Centroamericano; es curioso que las empresas se agrupen en diferentes sectores productivos. Para identificar el sector al que pertenece la empresa investigada y su rol en la actividad económica del país, se describen los diferentes sectores.

1.2 Sectores productivos

La economía está dividida en diferentes fragmentos, esto permite identificar las distintas ramas de la actividad económica. Se distinguen tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario, aunque en la actualidad se hablan de sectores cuaternario y quinario. También son llamados sectores productivos donde las personas pueden relacionarse entre agremiados, cooperativas, entre otros. A continuación, se describen la actividad económica de cada sector.

- **“Sector primario:** la agricultura, ganadería, pesca etc., es la rama a la cual responde su actividad; es decir, las empresas que se dedican al sector primario realizan una extracción directa de los bienes naturales (no se realizan transformaciones).
- **Sector secundario:** a diferencia del sector primario, el sector secundario si realiza una transformación a los bienes. La transformación consiste en convertir un bien natural en otro artículo, por ejemplo: el barro puede ser utilizado en la elaboración de vasijas, cantaros, ollas etc.
- **Sector terciario:** también es conocido como el sector de los servicios y, aunque no produce bienes es indispensable para la sociedad. Se dedica a proporcionarle a la sociedad todos aquellos productos que necesita, es decir, se convierte en un vínculo entre cada uno de los sectores para abastecer a la población de productos de consumo, productos industriales, agrícola etc.
- **Sector cuaternario:** en la actualidad ya se habla sobre un cuarto sector, se vincula a actividades de investigación, desarrollo, innovación e información. Éste sector surge de la conceptualización la era del conocimiento o la era de

la información y aunque es relativamente nueva, ya se está tomando en cuenta.

- **Sector quinario:** es un sector económico que incluye los servicios sin ánimo de lucro como la salud, educación, cultura, política, y otras instituciones gubernamentales; aunque no tiene una connotación lucrativa la contribución para la sociedad es significativa.” (9:s.p.)

La empresa de transporte se encuentra ubicada dentro del sector terciario, debido a que establece una relación entre cada uno de los sectores para que éstos se abastezcan entre sí.

1.3 Definición de transporte

La organización en la cual se realizó el estudio tiene un nombre compuesto, por lo que, al delimitar el término empresa es necesario especificar el servicio que brinda dicha organización “Consiste en el traslado de personas, animales, mercancías, energía, información o bienes diversos de un lugar a otro con una finalidad social o, principalmente económica.” (6:1,608) en este caso la empresa se dedica a transportar producto perecedero y no perecedero, es decir, verduras, plástico (botellas, sillas, mesas etc..) semillas, computadoras entre otros.

Aunque la mayor cantidad de trabajadores ocupan un puesto de trabajo, es decir, son pilotos, el trabajo en equipo de cada uno de los colaboradores, es vital para presentar un buen servicio al cliente externo; por lo que, una buena administración es trascendental para ejecutar las operaciones del negocio. En este orden de ideas es necesario resaltar que la gestión del talento humano apoya el aprovechamiento de las competencias del personal.

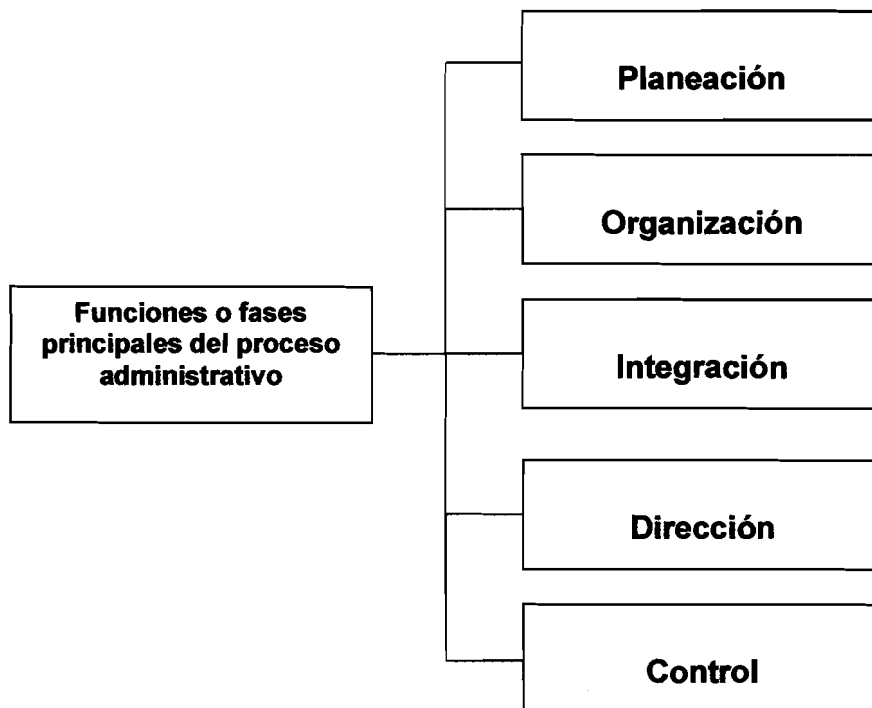
1.4 Administración

Desde siempre las personas han realizado actividades administrativas, con el propósito de alcanzar los objetivos tanto individuales como de grupo, de una forma ordenada, en el menor tiempo posible, utilizando de forma eficiente los recursos.

En este sentido, administración puede definirse como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos que trabajan juntos en equipos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (7:4) La administración se realiza a través de cinco funciones fundamentales, a continuación se presenta la gráfica que ilustra lo anteriormente expuesto.

Gráfica 1

Funciones o fases del proceso administrativo



Fuente: adaptado de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2009.

- **Planeación:** es la función más básica de toda organización convirtiéndola en la tarea principal de todo administrador, quien de manera anticipatoria reflexiona para identificar y definir las tendencias futuras y realizar ajustes que cuadren con los objetivos de la empresa a través del uso eficiente de los recursos de la empresa. Se puede definir como “seleccionar proyectos y objetivos así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.” (6:106) En el giro normal de la empresa, las actividades se planifican según el jefe les indica, a decir verdad, la planificación no va más allá de uno o dos meses.
- **Organización:** una vez estructurado el camino a seguir es indispensable que las personas comprendan el papel o la posición que les toca desarrollar para llevar a cabo la alternativa elegida; la organización “implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones.” (6:204) Es difícil organizar si antes no se ha planificado: en la empresa los trabajadores identifican parte de su rol, al menos los básicos; aunque se han presentado problemas en aspectos como, demoras en la entrega de papelería, pagos, compra de ciertos insumos, entre otros.
- **Integración:** cuando se habla de integrar específicamente al personal, se refiere a desarrollar a los colaboradores para que efectúen con eficacia y eficiencia las funciones inherentes al puesto de trabajo, manteniendo un vínculo ineludible con la organización (establecimiento de roles y posiciones) es decir, integrar es “cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.” (6:308)

Una de las razones para realizar el estudio, es la falta de identificación de personas que puedan y quieran ejercer las posiciones de la organización de una forma eficaz y eficiente. Para la empresa se ha convertido en un dolor de

cabeza constituir una empresa con personal eficaz y eficiente en el desarrollo de las funciones.

- **Dirección:** es poner en acción la planificación, organización e integración de las actividades previamente establecidas, por lo que el liderazgo apoya el desarrollo del buen funcionamiento de la dirección, debido a que es “un proceso de influir en las personas para que contribuyan en las metas organizacionales del grupo.” (6:412)

Es lógico que el gerente general esté determinado en disminuir y/o eliminar los inconvenientes que ahora presenta, es decir, la planificación, organización e integración son elementos trascendentales para que la dirección refleje un giro normal de las actividades en la empresa y el cumplimiento de los objetivos.

- **Control:** el proceso administrativo no estaría completo si lo planificado no es inspeccionado, es decir, “la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.” (6:528) Lo ideal es basarse en una inspección que permita reencaminar un proceso mal efectuado de tal manera que no afecte el alcance de los objetivos, y no simplemente que sirva de referencia para prevenir futuras eventualidades.

Para efectos del estudio, el mismo estará basado únicamente la organización e integración.

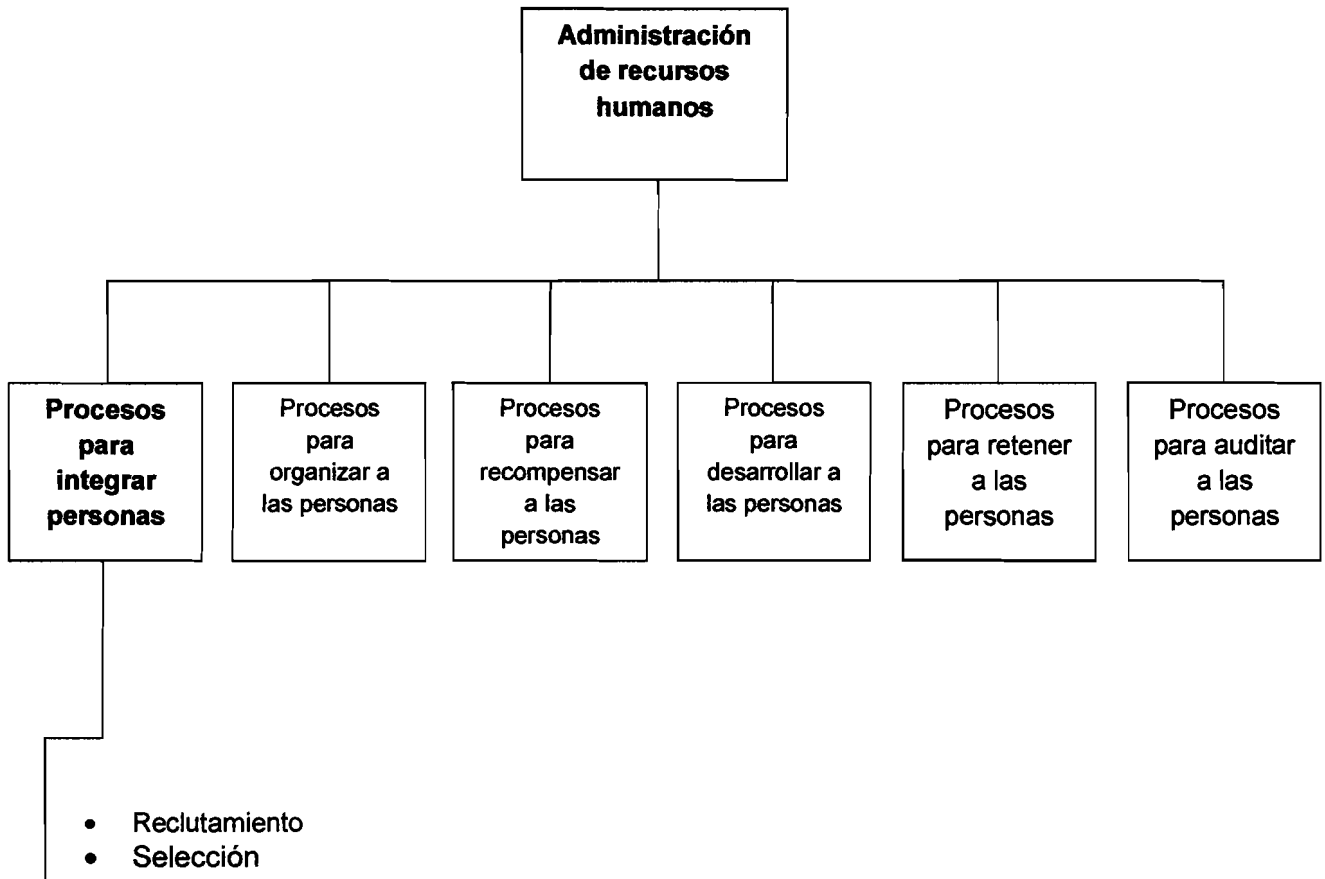
1.5 Gestión del talento humano

A través de los años, las empresas se han dado cuenta que las organizaciones exitosas son aquellas que aumentan su capital, actividades de apoyo, tecnología

etc., todas estas actividades provocan entre otras cosas el aumento de las personas en la institución, siendo los colaboradores quienes aplican sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar las funciones inherentes a su puesto de trabajo: al comprender esto, las empresas se dan cuenta que el resultado de contar con personas altamente competitivas, brinda como resultado al aumento financiero y económico, incremento en la tecnología, actividades de apoyo, creatividad e innovación éste último factor, es lo que marca la diferencia para sobrevivir en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo. Por lo que la gestión del talento humano es “contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (1:14) Y se apoya en la administración de recursos humanos para delimitar “el conjunto de políticas, y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (1:9) El proceso de gestionar el talento humano está integrado por subprocesos, los cuales son: a) integrar personas, b) organizar a las personas, c) recompensar a las personas, d) desarrollar a las personas, e) retener a las personas y f) auditar a las personas.

Gráfica 2

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: adaptado de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2009.

1.6 Admisión de personas

El proceso de admisión de personas, constituye una vía de acceso para todas aquellas personas que desean formar parte de la empresa; dicho acceso es sólo para quienes cumplen con las características necesarias requeridas en el perfil y descriptor del puesto. Especialmente la fase de admisión de personas se define como “procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.” (2:15) Como la mayoría de las

empresas en Guatemala, la empresa Pacheco Medina, a lo largo de los años creció en funciones y responsabilidades pero los procesos continuaron realizándose de forma empírica y, la dotación de personal no es la excepción.

Uno de los factores que ayuda a diagnosticar el proceso de admisión de personal, y determinar si es, o puede convertirse en un problema es el índice de rotación de personal “resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (2:91)

En su Libro de Gestión del Talento Humano el Licenciado Idalberto Chiavenato, describe la fórmula del índice de rotación de personal es el siguiente:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Núm. de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

Se debe tener claro que el índice de rotación es un efecto de aspectos como: la oferta y demanda del mercado de recursos humanos, política salarial dentro de la empresa, forma de administrar, oportunidades de crecimiento entre otros.

1.6.1. Reclutamiento de personas

Este proceso inicia con la identificación de las necesidades de personal, luego las organizaciones diseñan diferentes técnicas para atraer al mayor número de candidatos. Denominándose como “el conjunto de políticas y acciones destinadas para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.” (2:117)

El proceso de reclutamiento inicia con la requisición de personal del departamento donde ha surgido una vacante y finaliza por lo general con el recibimiento de solicitudes (aspirantes al puesto vacante), aunque algunas

empresas finalizan con el análisis de la papelería, sin embargo, esta actividad pertenece al proceso de seleccionar ya que es en éste proceso donde se inicia la delimitación de los candidatos no idóneos (más adelante se ampliará dicho proceso). Se puede reclutar interna o externamente. El reclutamiento interno es cuando la propia organización traslada o asciende a candidatos que laboran dentro de la misma, con el fin de trasladarlos a otras actividades más complejas y más motivadoras, aprovechando las competencias internas.

Sin embargo, las empresas también utilizan el reclutamiento externo, con el propósito de inyectar nuevas habilidades, talentos, experiencias, ideas, aprovechamiento de la inversión de la competencia en relación a capacitación y desarrollo del personal entre otras. En el gremio de transportistas, se suele utilizar ambos tipos de reclutamiento, y algo peculiar es la re-contratación, es decir, existen colaboradores que fueron despedidos o presentaron su renuncia y al cabo de un tiempo regresan solicitando empleo, esto es muy común en puestos como conductores, mecánicos y otros puestos operativos.

El reclutamiento externo, trata de traer candidatos que pertenecen al mercado de recursos humanos, es decir “conjunto de personas que están dispuestas a trabajar, o que trabajan pero están dispuestas a buscar otro empleo.” (2:112)

Para ambos casos es necesario estimar costos de reclutamiento, de esta forma la planeación de recursos humanos cuenta con un panorama cuantificado de las técnicas a utilizar. Estos costos están relacionados con aspectos como:

- Gastos por anuncios
- Gastos en materiales de pruebas técnicas, psicométricas
- Tiempo en la verificación de referencias
- Tiempo dedicado a entrevistar
- Exámenes médicos

Cada una de las actividades a realizar deben ser presupuestadas para establecer un escenario claro en cuanto a: las actividades a realizar y el costo de cada una de ellas, hay que recordar que nada puede ser controlado si antes no se ha planificado.

A continuación se presentan las principales técnicas de reclutamiento externo:

Tabla 1
Conceptos y definiciones de las principales técnicas de reclutamiento externo

Anuncios en diarios y revistas	Por lo general, los puestos operativos son incluidos en los diarios y puestos estratégicos en revistas especializadas; pero algunas organizaciones prefieren utilizarlo de manera indistinta.
Agencias de reclutamiento	Es una actividad de apoyo que las organizaciones utilizan cuando no pueden ir directamente a buscar el nuevo recurso humano.
Contactos en escuelas, universidades y agrupaciones	Por lo regular, se utiliza cuando las organizaciones tienen el objetivo de formar a su personal, además de ser una técnica de bajo costo que delimita el mercado objetivo.
Carteles o anuncios en lugares visibles	Se utiliza para cargos operativos y se ubican en lugares donde existe gran afluencia de personas.
Presentaciones de candidatos por indicación de trabajadores	Como parte de fomentar el compromiso, la confianza, entre otros aspectos, algunas organizaciones utilizan esta técnica donde la información sobre la vacante la recibe el candidato por medio del empleado.
Reclutamiento virtual	Consiste en utilizar las redes sociales para enviar la hoja de vida. Es un método que cada día crece más, y por lo tanto se perfecciona día a día.
Banco de datos de candidatos (o banco de talentos)	Se utiliza con los candidatos que en un proceso previo no fueron tomados en cuenta, no necesariamente debe utilizarse para el cargo que originalmente se perfilaron.

Fuente: adaptado de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2009.

Presentar las técnicas más utilizadas para atraer personas idóneas a la empresa, representa abrir un abanico de diversas opciones a la organización, y un adelanto en la forma de cómo interesar a posibles candidatos. En ese orden de ideas, en la investigación, se pondrá especial énfasis en analizar lo que está haciendo la empresa, para detectar las deficiencias o aciertos según sea el caso proponer las mejoras que sean pertinentes.

1.6.2 Selección de personal

Consiste en elegir a la persona adecuada para cubrir una vacante, por lo que se denomina como el “proceso de elección de una persona de entre un grupo de aspirantes a un puesto de trabajo.” (6:381) Es el paso que continúa del reclutamiento, el proceso de selección inicia con el análisis de las hojas de vida y finaliza con la contratación del candidato o rechazo (del aspirante), para lo que es importante analizar la requisición de personal, descriptor del puesto, y la comparación del puesto en relación al mercado.

Básicamente se comparan entre dos o más solicitantes y, se elige la que más se asemeje o llene los requerimientos solicitados por la propia empresa. La primera comparación se desarrolla tomando en cuenta la descripción y análisis del puesto, la segunda, toma en cuenta las diversas técnicas de selección que permiten evaluar desde comprobación de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad etc.

Así, como en reclutamiento el proceso de selección también contabiliza costos donde se contemplan aspectos como:

- Tiempo destinado a entrevista
- Costo que representa el tiempo invertido en la verificación de referencias
- Costo de pruebas técnicas

- Costo de examen médico

Establecer el costo de cada actividad a realizar, le permite a la empresa identificar el monto del proceso antes de iniciarlo y si el monto supera el presupuesto destinado a la actividad, el encargado puede modificar ciertas actividades, por ejemplo: realizar más pruebas técnicas y menos pruebas psicométricas, siempre y cuando la eficacia y la efectividad del proceso no sea afectado. A continuación se presentan las técnicas de selección más utilizadas:

Tabla 2
Conceptos y definiciones de las principales técnicas de selección

Entrevista	Mantiene un uso generalizado (casi todos la utilizan) pero no siempre es eficiente.
Pruebas de conocimientos o capacidad	“son diseñadas para medir la capacidad mental y probar la memoria, velocidad del pensamiento y la capacidad de ver relaciones en situaciones de problemas complejos.” (6:332)
Pruebas psicométricas	“representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.” (6:155)
Pruebas de personalidad	“evalúan las características personales de un candidato, y la forma como éste puede interactuar con otros, representando así una medida de liderazgo potencial.” (6:333)
Examen médico	Evalúa si el aspirante es físicamente apto para desempeñar las funciones inherentes al puesto que solicita, se suelen utilizar, para este caso en específico; suele llamarse examen médico de admisión (también existe el examen médico periódico).

Fuente: adaptado de Gestión del Talento Humano, Idaiberto Chiavenato, 2009.

En algunas organizaciones es frecuente que este tipo de técnicas las efectúen desde la secretaria, asistente o gerente; lo que no es recomendado. La razón es que, la(s) persona(s) encargadas deben contar con niveles de aprendizaje y profundidad relacionados con el tema (sin embargo, existen pruebas no tan complejas), por ejemplo: un gerente de recursos humanos puede aplicar pruebas relacionadas con la personalidad, pero abstenerse de analizarla, porque aún y con los conocimientos, el experto en la materia es un psicólogo (psicometrista).

Existen cuatro modelos para comparar las hojas de vida de los solicitantes:

Tabla 3
Conceptos y definiciones sobre modelos de distribución de personal

Modelo de colocación	Consiste en un sólo candidato para una sola vacante.
Modelo de selección	Radica en varios candidatos para una sola vacante.
Modelo de clasificación	Existen varios candidatos para varias vacantes y varias vacantes para varios candidatos. Cabe destacar, que si aspirante es rechazado para el puesto al cual perfiló, se le compara con el resto de los puestos y se determina si califica o si es idóneo para cubrir otra vacante.
Modelo de valor agregado	Se visualiza al candidato desde un punto de vista competitivo (en la actualidad) y se proyecta el incremento de las competencias laborales que desarrollaría. Es un modelo que ofrece una opción para aumentar el capital humano de la empresa.

Fuente: adaptado de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2009.

Lo anterior, en relación a las funciones del puesto; pero aún falta determinar las características individuales, las cuales se describen a continuación:

Tabla 4
Cuatro perspectivas para identificar las aptitudes del candidato

Ejecución en la tarea en sí	Exige aptitudes como la atención, visión global de las cosas, habilidad numérica etc. es decir, destreza para desempeñarse en cada tarea requerida por el puesto.
Interdependencia con otras tareas	Se refiere, cuando las tareas dependen de otra información ya sea para el inicio o terminación del proceso; es necesario manejar aptitudes como: facilidad para coordinar, aprovechamiento de los conflictos entre otras.
Interdependencia con otras personas	Como el nombre lo indica, la función está relacionada con contactos con otras personas indistintamente del nivel jerárquico. Exigiendo trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, comunicación efectiva, entre otras.
Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización	A diferencia de los aspectos anteriores, la interdependencia en este caso se refiere a una cooperación global que está fuera del área en la cual se labora o con la propia organización.

Fuente: adaptado de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2009.

Las características necesarias para este aspecto son: compatibilidad con los objetivos del área y de la organización, así como la comparación de competencias individuales y las funcionales (las competencias que solicita la organización). Una vez esquematizado él o los modelos a seguir, es necesario

determinar la forma de recopilar la información, por lo que a continuación se describen las cinco formas más utilizadas para recolectar la información sobre el puesto:

Tabla 5

Estilos de recopilación de información en relación al puesto

Descripción y análisis del puesto	Proporciona información intrínseca y extrínseca sobre los requisitos del candidato, centrandó la investigación y la evaluación de los requisitos y las características que solicitarán.
Técnicas de incidentes críticos	Es un proceso cuyo objetivo es determinar los aspectos deseables e indeseables del puesto, con el afán de mejorar el desempeño de los nuevos ocupantes. Es una técnica cargada de un alto grado de subjetividad, porque basa la calificación en el criterio de él y su equipo de trabajo.
Solicitud de personal	También nombrado requisición de personal, es el punto de partida del proceso de selección, donde el gerente emite una orden solicitando una persona para ocupar una vacante, incluye entre varios aspectos los requisitos y características que deben satisfacer al aspirante.
Análisis del puesto en el mercado	Se utiliza cuando la empresa no cuenta con la información del puesto requerido, ya sea porque es nuevo o el desempeño se relaciona con aspectos tecnológicos. Así como el mundo y sus exigencias cambian, en consecuencia los puestos también lo hacen; por lo que el puesto referencia se compara con el requerido por la organización.
Hipótesis de trabajo	Si las opciones anteriores no funcionan, la organización se ve obligada a elaborar una previsión acerca de los requisitos y características del puesto. Con la información recaudada, el siguiente paso es diseñar una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe incluir atributos psicológicos y físicos indispensables para ejercer el puesto.

Fuente: adaptado de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2009.

Seleccionar el o los estilos de recopilación de información para los puestos, es trascendental para identificar las características necesarias en los colaboradores de cualquier empresa. Para el estudio en la empresa de transporte pesado, es necesario inspeccionar perfiles y descriptores de puestos de la organización; con el objetivo de analizar lo eficaz y efectivo de los mismos.

1.7 Diseño de cargos

Si se toma en cuenta que para el desempeño eficiente de cada puesto se necesitan conocimientos, habilidades y actitudes diferentes como diferentes son los propósitos, es necesario diseñar una herramienta que incluya los requerimientos del puesto. Para esta actividad los directivos invierten diferentes perfiles de recursos (tiempo, dinero, etc.) en elaborar diferentes cargos que se adecuen a la propia organización y les permita dejar de lado el genérico.

Lamentablemente, son pocas las empresas que diseñan sus propios perfiles de cargos; lo ideal de diseñarlos para la organización, es que la persona que cumple con los requerimientos establecidos, cumplirá con las expectativas de ella o al menos permitirá, evaluar si lo que se tiene es lo que se quiere es decir, una persona tiene en mente el esquema de la casa de sus sueños, conversa con un arquitecto para que elabore los planos y, una vez la puede ver y tocar en plano o maqueta, quizá tenga dos reacciones:

Primer escenario: de cierto confirma que es justo la casa de sus sueños.

Segundo escenario: denota que prefiere hacerle ciertos cambios, quizá el cuarto de oración no debería estar tan cerca de la lavandería... El objetivo es contar con un bosquejo sobre el cual, pueda ser modificado y perfeccionado hasta satisfacer las expectativas del cliente.

Por lo general, se tiene la conceptualización que en las empresas de transporte pesado se contrata al personal sin considerar que cada empresa responde a una naturaleza específica.

A continuación se presentan algunas definiciones del diseño de cargo por dos autores.

En el año 2000, Gómez Mejía describió el diseño de puestos como: "proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico." (8:s.p) Idalberto Chiavenato cita "el diseño de puestos es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos, de los deberes y las tareas de determinados puestos." (2:205)

Sin embargo, es necesario analizar y describir la razón de ser de los puestos, y el propósito del mismo. Por lo que la descripción de puestos se puede definir como: "es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones." (2:221)

Mientras que el análisis, se define como "un proceso sistemático para reunir la información que se utiliza para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de los puestos identifica las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto particular" (2:224)

Es decir, el objetivo del descriptor es identificar, los elementos necesarios e indispensables, que debe poseer, para ser eficiente y eficaz en el desarrollo de las funciones.

Tabla 6

Métodos para recopilar información para estructurar perfiles de cargos

Entrevista	Consiste en entrevistar a las personas (grupales y/o individuales) que actualmente desempeñan el puesto, el jefe inmediato, con el propósito de enriquecer el cargo, para ello se deben tomar en cuenta dos perspectivas diferentes, la participación del analista del puesto y la del ocupante o supervisor.
Cuestionario	Al igual que la entrevista, este método también busca entrevistar a los colaboradores, la diferencia consiste en que cada colaborador responde directamente la herramienta. Aunque es un método de bajo costo y permite condensar un número importante de entrevistados; demanda de organización y tiempo.
Observación	Para complementar la información es necesario que el o los investigadores utilicen a la observación como parte de los métodos sobre todo para tareas operativas que efectivamente se puedan corroborar con una vista panorámica del entorno.

Fuente: adaptado de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2009.

Toda empresa, debe identificar a los aspirantes que llenen las expectativas de la organización; en la investigación, se determinaron los pros y contras del proceso para recopilar información con el fin de estructurar perfiles de cargos para disminuir el margen de error en la identificación de los candidatos idóneos.

Hasta el momento se ha hablado sobre los requerimientos del puesto, pero también deben tomarse en cuenta los requerimientos que debe satisfacer la persona que lo pueda ocupar. A continuación, se aborda el tema sobre ese aspecto.

1.8 Descripción de puestos

Cuando las tareas dentro de las empresas se convirtieron en complejas y era cada vez más necesario incorporar nuevos trabajadores, fue necesario elaborar descriptores de puestos. Hoy en día es uno de los primeros documentos que el nuevo colaborador debe recibir es el descriptor de puestos, el cual proporciona “el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico” (2:205)

Es necesario tomar en cuenta la opinión de los colaboradores (al menos tres), las tareas, métodos y procesos de trabajo, además de establecer los subalternos, si este fuera el caso.

“Existen tres modelos tres modelos de diseño de descripción de puestos: el clásico, el humanista y el contingente.”

- **Modelo clásico o tradicional:** se desarrolló en una época donde el jefe ordenaba y el trabajador obedecía, no era inverosímil ver al colaborador como el apéndice de una máquina.
- **Modelo humanista:** “fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trató de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder” (2:210) de este modelo germinaron conceptos como el liderazgo, motivación, aspectos relacionados con las personas la supervisión de los mismos.
- **Modelo de las contingencias:** como su nombre lo indica este modelo prevé diferentes situaciones y escenarios, considera de forma simultánea a las

personas, tareas y estructura organizacional, este modelo se basa en el cambio continuo y la revisión constante del gerente y su equipo de trabajo.

1.9 Perfiles de puestos

Quizá poco se habla sobre los perfiles del puesto, algunas personas identificarán el descriptor del puesto= perfil del puesto, error. Como ya se habló antes los descriptores y análisis del puesto se enfocan en los requerimientos del cargo, y los perfiles, se enfocan en la persona.

Es necesario identificar qué tipo de persona cuenta con conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar un puesto. Por ejemplo: Walt Disney, dentro del perfil del puesto para la persona que se disfraza del personaje animado Mickey Mouse, algunas de las especificaciones son: ser mujer y madre; esto debido a la interacción que dicho personaje animado mantendrá con sus admiradores.

Continuando con el tema original “perfiles del puesto”, dicha organización ha comprendido: lo importante es que las personas posean todo lo necesario (conocimientos, habilidades y actitudes) para desempeñar eficaz y eficiente el cargo que desempeña o desempeñará. Y comprender que es el perfil quien debe acoplarse al cargo y viceversa.

1.10 Competencias laborales

La gestión del talento humano busca administrar las competencias de los colaboradores, por lo que; el término desde un tiempo a la fecha ha tomado un auge dentro de las organizaciones. Sin embargo, no se puede hablar de competencia si aún no se define el término; la Norma Internacional ISO 9000 define competencia como: “sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y

vocabulario” resume: “competencia como habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.” Con el fin que los colaboradores desempeñen los procesos de una forma efectiva y agreguen valor a cada función.

Existen diferentes enfoques relacionados con la competencia, a continuación se describen brevemente esos enfoques:

- “Enfoque americano: recalca las características personales subyacentes al comportamiento.
- Enfoque europeo: recalca los comportamientos laborales observables.”(3:26)

Para el Modelo Norte. INTECAP 2000. Competencia laboral es un “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas.”(4:36)

1.10.1 Clasificación de competencias laborales

“El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencias.”(4:34)

1.10.2 Competencias básicas

Sin olvidar aspectos como principios, valores, códigos éticos y morales entre otros, los “comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de:

- Aplicación de la matemática

- Dominio de la lectura
- Adaptación al ambiente
- Dominio de escritura
- Comunicación oral
- Localización de la información

1.10.3 Competencias genéricas

Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionados con la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar.

Los campos de competencias genéricas determinados por INTECAP para nuestro país son:

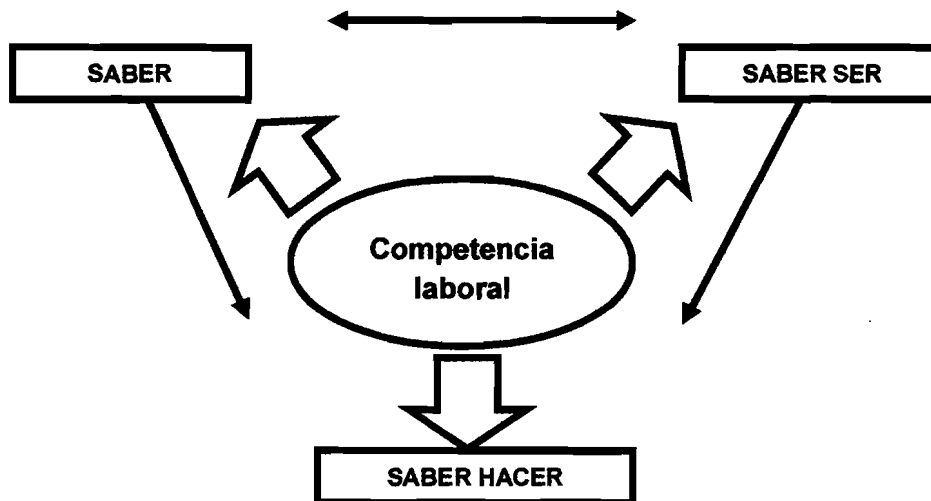
- Campo 1. Planificación de actividades
- Campo 2. Calidad en el trabajo
- Campo 3. Administración de actividades
- Campo 4. Administración de la información
- Campo 5. Trabajo en equipo
- Campo 6. Servicio al cliente
- Campo 7. Productividad en el trabajo
- Campo 8. Innovación en el trabajo
- Campo 9. Uso de tecnología
- Campo 10. Conservación del ambiente y seguridad laboral

1.10.4 Competencias técnicas o específicas

“Las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma.”(4:49)

Las competencias muestran cómo una persona de forma inherente, sabe, puede y quiere desempeñar las funciones inherentes al puesto. Para ejemplificar lo antes descrito a continuación se presentan los aspectos importantes de las competencias laborales.

Gráfica 3
Aspectos importantes de las competencias laborales



Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da edición.

1.11 Niveles de competencias

“Las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles a distintos cargos de trabajo. Por esta razón se definen cinco niveles de competencias que varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y la autonomía para realizarlas.”(4:51) Como puede observarse en las tablas siguientes:

Tabla 7

Nivel ocupacional operativo que se subdivide en el primer nivel de competencias laborales en la clasificación de puestos y sus características

Nivel 1
Puestos: operarios, ayudantes y auxiliares
Calificación: básico tradicional, no calificado y semicalificado
Características: <ul style="list-style-type: none">• Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.• Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo de oficina, determinado en el estado de caracterización de cada área.

Fuente: adaptado de INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da edición

Tabla 8

Nivel ocupacional operativo que se subdivide en el segundo nivel de competencias laborales en la clasificación de puestos y sus características

Nivel 2
Puestos: técnicos
Calificación: calificado y altamente calificado
Características: <ul style="list-style-type: none">• Competencia es un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área.• Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo y predominan actividades, complejas no repetitivas, y el manejo, operación de equipo de oficina, el cual contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener, comparado con el nivel anterior.

Fuente: adaptado de INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da edición

Tabla 9

Nivel ocupacional medio que se subdivide en el tercer nivel de competencias laborales en la clasificación de puestos y sus características

Nivel 3
Puestos: supervisores, técnicos medios, jefes de unidad o sección, coordinadores, monitores, instructores nivel 1.
Calificación: industrializado, técnico medio y mandos medios.
Características: <ul style="list-style-type: none">• Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos, desarrollan actividades complejas y no rutinarias.• Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad de terceros.• Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, o no en la ejecución.• Personal especializado en la preparación y control de la calidad de los servicios y de los procesos en un área, de las instituciones.• Realizan ensayos y análisis de insumos y de procesos.• Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado, el cual influye altamente en la calidad y la productividad de los servicios que da la institución.

Fuente: adaptado de INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da edición

Tabla 10

Nivel ocupacional ejecutivo que se subdivide en el cuarto nivel de competencias laborales en la clasificación de puestos y sus características

Nivel 4
Puestos: jefe de planta, administradores, jefes de departamento, instructores nivel 2.
Calificación: profesional mandos superiores.
Características: <ul style="list-style-type: none">• Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales.• Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía.• Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Autonomía laboral.• Responsable del diseño, planeación y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción y servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, software y otros, para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la institución.• Poseen alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeña, en uno o varios procesos de la línea de servicios de la institución.

Fuente: adaptado de INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da edición

Tabla 11

Nivel ocupacional ejecutivo que se subdivide en el quinto nivel de competencias laborales en la clasificación de puestos y sus características

Nivel 5
Puestos: directores, gerentes, subgerentes, jefes de división, asesores, instructores nivel 3.
Calificación: Profesional especializado, directivos de alta gerencia.
Características: <ul style="list-style-type: none">• Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos, y procesos a menudo impredecibles.• Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos.• Responsabilidad en el análisis, dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades.• Responsable de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de servicios para el aumento de la productividad, calidad de servicios, y la competitividad institucional.• Poseen alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas la servicios de la institución.• Evalúan y transforman procesos, fundamentos, políticas y planificación estratégica de la institución.

Fuente: adaptado de INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da edición

1.12 Métodos para identificar las competencias

Para identificar las competencias necesarias para desarrollar con efectividad las funciones laborales, se requiere de un proceso en el cual los descriptores de

puestos pueden estructurarse por medio de “diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las más utilizadas son:

- **El análisis funcional:** esta técnica se utiliza como metodología para comparar entre separar las funciones productivas y ordenarlas de manera lógica, por lo que “consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.” (4:59)
- **El análisis conductista:** identifica los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo concierne con las actividades, puestos y ocupaciones que demanda el mercado laboral. “se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general.” (4:32)

1.13 Identificación de competencias

Determinar las competencias necesarias que el colaborador debe desarrollar (o poseer) en un puesto de trabajo, permite diseñar la ruta a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los pasos a seguir para establecer la identificación de las competencias son:

- **Identificar las funciones esenciales del puesto:** es decir, aquellas acciones o tareas, formalmente establecidas para el puesto por la organización, generalmente incluidas en el descriptor del puesto para lograr los resultados organizacionales y cumplir con el propósito del puesto. Enfocándose a los aspectos estratégicos y no tanto a los operativos de las actividades, el teorema de Pareto es un método popular para ejemplificar lo antes descrito, es decir: el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas

secundarias genera apenas un 20% de resultados. Algunas empresas no hacen diferencia entre funciones, normas y resultados; es un error que influye en la correcta conceptualización y desempeño laboral. A continuación se describen los significados de cada una de ellas.

- **“Normativas.** Señalan deberes u obligaciones sobre qué hacer y no hacer.
 - **Resultados.** Especifican lo que debe lograrse, obtenerse o alcanzarse.
 - **Funciones.** Describen acciones o comportamientos que deben ejecutarse como parte del trabajo. Las acciones deben ser observables y verificables.”(4:107)
-
- **Calificar las funciones del puesto:** consiste en conceptualizar todas las funciones del puesto de trabajo bajo los factores de: frecuencia, impacto de los errores y complejidad.
 - **Identificar los conocimientos formales e informativos del puesto:** “Existen dos tipos de conocimientos: formales e informativos. Los primeros adquiridos vía educación profesional o académica, mientras que los segundos adquiridos por vías semi-formales.”(4:115)
 - **Identificar las destrezas requeridas para el puesto:** una vez finalizado el proceso de identificación de los conocimientos, el siguiente paso consiste en identificar las destrezas (generales y específicas).
 - **Determinar competencias para selección y para capacitación:** “Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar que competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación.”(4:117)

Para que el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales, pueda desarrollarse de manera efectiva es necesario diseñar o fundamentar las herramientas relacionadas con el proceso de competencias, por lo que uno de los instrumentos indispensables para llevar a cabo el proceso es la herramienta que viene a continuación.

1.14 Elaboración de descriptores de puestos por competencias laborales

Las descripciones de puestos por competencias laborales, nacen de la necesidad de determinar cuándo una persona es competente y cuándo no, por medio de la aplicación de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; es decir, “es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.”(2:222)

Una vez que se elaboró la descripción de los puestos, el siguiente ítem; es analizarlos “es un proceso sistemático para reunir la información que se utiliza para tomar las decisiones respecto a los puestos. El análisis de los puestos identifica las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto particular.” (2:224)

Así como, en la verificación de referencias es necesario darles respuesta a ciertas interrogantes. En la descripción de puestos sucede algo similar “Independientemente de cuál sea el caso; al describir un perfil laboral es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos; por lo que las funciones que lo definen no deben de ser rígidas y permitir cambios y actualizaciones cuando así sea necesario.

- Un mismo perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes. Las funciones pueden ser las mismas, sin embargo variará la forma en que se lleven a cabo dependiendo de la persona que ocupe el cargo, ya que las aptitudes y rasgos de personalidad que los caracterizan son distintos.
- Los perfiles laborales no pueden ser estandarizados para todas las empresas, debido a que las funciones varían de acuerdo al entorno y la situación en la que se desarrollen.”(4:151)

1.15 Procedimiento para el análisis de descriptores de puestos

Los pasos a seguir para analizar las descripciones de puestos, enmarca “un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es por lo tanto plenamente identificable.

Concretamente esta fase tiene dos objetivos:

- a. Sistematizar información que ya se ha obtenido.
- b. Obtener información adicional para completar el análisis de los descriptores.

A continuación se describen los puntos que incluye esta fase:

- a. Completar datos informativos de la posición.
- b. Formular el propósito principal del cargo.
- c. Establecer la educación formal requerida.
- d. Agregar a la descripción los resultados e indicadores de gestión de las actividades (elaborados con anterioridad)
- e. Clasificar las competencias encontradas en cada puesto.
- f. Clasificar las funciones esenciales.
- g. Detectar las características del entorno de trabajo.”(4:153)

Con el pasar de los años, se descubren, diseñan y desarrollan nuevas formas de ejecutar un proceso; algunos se anulan, modifican y otros se crean. Las competencias laborales (lejos de ser una moda), es una herramienta útil, por tal motivo, es necesario analizar las ventajas y desventajas que dicha herramienta trae a la empresa.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.0 Introducción

La empresa Transportes Pacheco Medina S.A. es una organización familiar fundada en 1,986 para dedicarse a la logística y el transporte de productos perecederos y no perecederos: inició actividades con tan sólo dos unidades vehiculares circulando a nivel nacional, con el pasar de los años, la organización amplió el recorrido territorial y se lanzó a regiones internacionales abarcando Centro América, México y Belice.

A través de los años, la empresa se limitaba al servicio de transporte y logística de carga pesada. Hoy en día, mantiene su espíritu emprendedor y visionario, prueba de ello son las inversiones que se han realizado en diversos negocios, con la idea de llegar a fundar una corporación, siendo la empresa de transporte quien por el momento, financia y se encarga de algunas funciones operativas como lo son: compra y venta, realizar cotizaciones entre otros.

Con una cobertura en Centro América, México y Belice, las funciones se han incrementado y diversificado; por tal motivo, es indispensable identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los puestos de trabajo para desarrollar de forma adecuada el funcionamiento específico de la organización.

Es necesario indicar, que en la actualidad la admisión de personas es empírica, no se cuenta con un proceso técnico que identifique los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto, el propósito de cada cargo es impreciso, al igual que los objetivos y las metas de la organización.

Cuando se tiene la necesidad de llenar alguna vacante, no se realiza ninguna actividad, acerca de las características de la misma o que implique dar a conocer a la mayor cantidad de personas posibles, por lo que son pocas las interesadas, y eso hace que la base de escogencia sea reducida, por ende lo más probable es que las personas más adecuadas no se enteren de la vacante. No se hace uso de ninguna prueba, o aspectos relacionados con la experiencia y capacidad.

En los últimos años, ha presentado un incremento en quejas, la rotación de personal es del dieciséis por ciento (véase página 46), costo operativo (véase página 47) y el desarrollo de las funciones laborales ha sido ineficiente e ineficaz, por ejemplo: retrasos en el mantenimiento preventivo y correctivo en los camiones, códigos de circulación vencidos, papelería con datos equivocados, entrega de papelería fuera de tiempo, etc., son motivos por los cuales la empresa corre el riesgo de tener inconvenientes para continuar con el giro normal de sus operaciones y obstaculizar el crecimiento de la organización.

2.1 Metodología utilizada en la investigación

Para llevar a cabo el presente análisis, fue necesario ejecutar una investigación, que dio origen a la consulta de diversos textos, páginas web y entrevistas, además de encuestas a los colaboradores de la empresa. Dicha información transmitió información referente al tema investigado, y permite basarse y confrontar la situación actual de la empresa, en relación al proceso de reclutamiento selección de personal. Otra fuente necesaria y útil para la investigación fue la observación directa, elemento esencial para la veracidad de las encuestas y entrevistas realizadas.

Antes de realizar la investigación de campo en la empresa, se realizó una prueba piloto donde se utilizaron las encuestas diseñadas para el estudio, a una muestra

de diez colaboradores. Con la finalidad de comprobar la veracidad y la comprensión de los instrumentos, para obtener información objetiva e identificar la situación actual.

Para recopilar la información que a continuación se presenta en este capítulo, se realizó una encuesta a los diecinueve colaboradores de la empresa de transporte. Debido a la cantidad reducida de personal, se decidió utilizar el total de la población y no trabajar con una muestra representativa.

Las entrevistas se realizaron con el propósito de obtener información confiable e identificar los pasos para el proceso de reclutamiento y selección de personal en dicha empresa.

Es necesario indicar que, se realizaron dos entrevistas, una al gerente general de la empresa de transporte y otra al Asistente de Administrativo de la Cámara de Transportistas de Centro América en Guatemala -CATRANASCA- por otra parte, se realizaron dos tipos de encuesta, una para los jefes y otra para el personal operativo.

La investigación se llevó a cabo en el mes de abril del año 2011.

2.2 Generalidades de la unidad de análisis

En entrevista con el Gerente General, externó su incomodidad al contratar en repetidas ocasiones a diferentes colaboradores, para un puesto que hace poco tiempo ya había cubierto. Aduce que la carga de trabajo es extenuante y agregar la tarea de despedir y contratar personal en repetidas ocasiones perjudica su trabajo y el de los empleados. Además, el proceso de admisión siempre inicia

desde cero porque no llevan una base de datos que apoye la ubicación y selección de aspirantes.

Tal parece que sólo el contador y mecánico han encontrado la forma de laborar en la organización durante más de una década, con veinte y quince años respectivamente son los colaboradores más veteranos de la organización.

El Gerente General supone que el éxito de dichos colaboradores, se debe a la oportunidad de crecer junto con la empresa, los cambios fueron paulatinos y la adaptabilidad el cambio inherente a su personalidad fue un factor determinante.

Por ejemplo, el mecánico ingresó a la empresa cuando tenía alrededor de catorce años de edad, en aquel entonces era ayudante de mecánico y poco a poco fue aprendiendo el negocio a la fecha; hace un par de años decidió dejar la empresa pero al cabo de año y medio regresó. Por el afecto que se le tiene, los dueños de la empresa prefieren considerar que siempre ha estado ahí.

El caso del contador es diferente, él ingresó a la empresa cuando ésta estaba pasando por un momento legal difícil, el antiguo contador no declaró impuestos durante varios años, lo que provocó una demanda por parte de la Superintendencia de la Administración Tributaria -SAT- a partir de ése momento, se modificaron algunas funciones al puesto.

En la actualidad el Gerente General está invirtiendo en la disminución de aspectos que aquejan a la compañía, y en la aplicación de un sistema salarial (ya esta funcionando) para proporcionar sueldos y ventajas económicas competitivas. El robo de repuestos, diesel, quejas de clientes, demoras en la entrega de pedidos debido a formularios mal redactados entre otras cosas eleva el costo de producción.

Alrededor de cuatro años atrás, los índices parecían poco preocupantes pero a partir del involucramiento de la empresa de transporte con la diversificación de negocios de los dueños, se hace necesario que cada recurso se optimice al máximo. Debido a que un mal manejo de los mismos puede colocar en riesgo la solvencia de la compañía.

Hoy en día, los colaboradores de la empresa de transporte se encargan de la administración financiera de los negocios asociados a la misma (cultivo de hortalizas, café y crianza de ganado bovino); aunque los negocios cubren algunos de sus gastos, no logran ser autosuficientes.

A esto se le suma el alza en los precios del petróleo, la devaluación monetaria, el incremento de robos a camiones y demás factores externos; la empresa no encuentra otra forma que adaptándose a dichos factores y aprender a sobrellevarlos.

Conscientes que entre el escenario interno y externo el único al que tienen control es al interno, la empresa desea hacer cambios radicales.

El primer paso con el que desean iniciar es elaborando procesos técnicos en la admisión de personal, tomando en cuenta que el recurso humano es el único que puede generar valor por medio de conocimientos, habilidades y actitudes en el puesto de trabajo, para optimizar los recursos de la empresa y alcanzar los objetivos organizacionales.

Con el propósito de formar una mejor visualización de lo que espera y realiza la organización, a continuación se presentan datos generales de la empresa de transporte pesado.

- **Misión**

“Somos una empresa privada, dedicada al transporte y logística de carga pesada terrestre, a toda Centroamérica, México y Belice, que brinda un servicio eficaz y eficiente conforme a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes internos y externos.”

Fuente: elaboración propia, abril 2011

- **Visión**

“Establecer un consorcio orientado a la logística y transporte de carga pesada, cultivo de hortalizas, café y crianza de ganado; a nivel nacional e internacional. Donde los colaboradores son la principal fuente creativa para la formulación de ideas y proyectos en el desarrollo de sus actividades.”

Fuente: elaboración propia, abril 2011

- **Objetivos**

- i. Posicionarnos a nivel nacional e internacional como la empresa que brinda el servicio de transporte y seguridad con excelencia.
- ii. Optimizar los recursos de la organización para mantener la solvencia financiera de la misma.
- iii. Formar una corporación integrada por empresas con naturalezas diferentes que se apoyan entre sí.

2.2.1 Estructura organizacional y de puestos de trabajo

En la actualidad, la empresa de transporte pesado está conformada por doce puestos y diecinueve colaboradores; quienes planean, organizan, dirigen y controlan actividades de transporte y logística de materiales además de las pertenecientes con el giro financiero de los otros negocios.

A continuación se presenta la distribución del personal en cada uno de los puestos establecidos en la empresa de transporte Pacheco Medina, S.A.

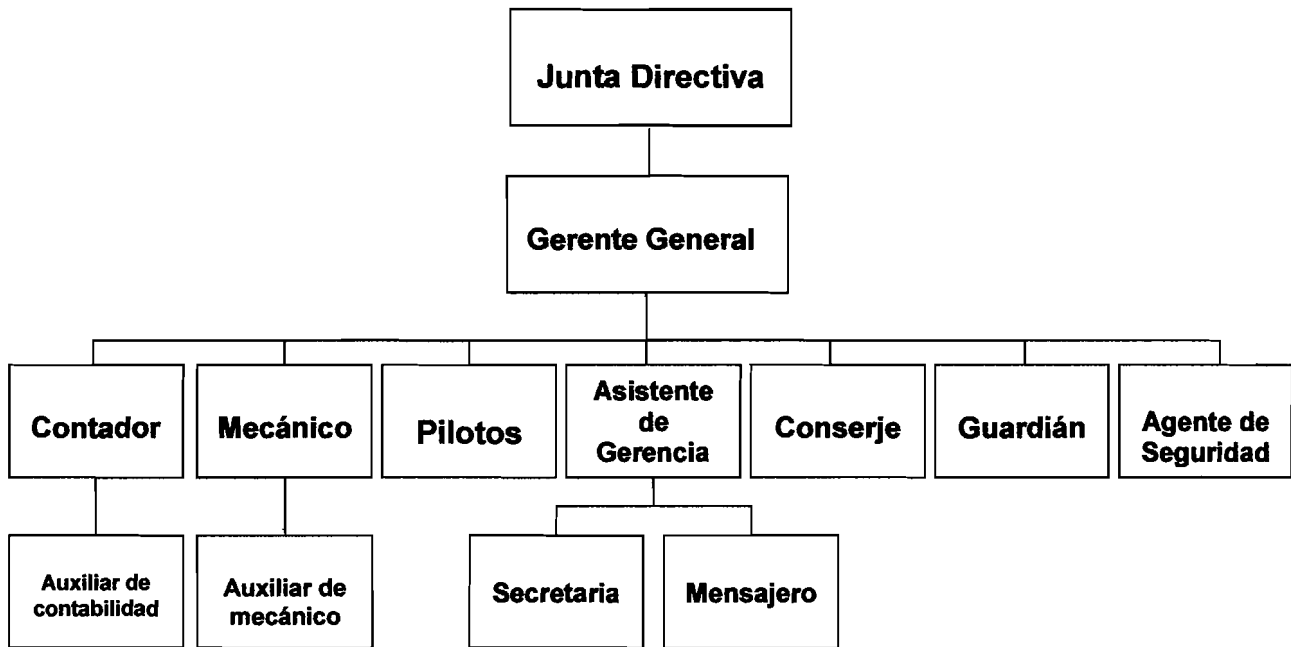
Cuadro 1
Distribución de colaboradores

Nombre del puesto	Cantidad de personal
Gerente general	1
Asistente de gerencia	1
Contador	1
Auxiliar de contabilidad	1
Secretaria	1
Mecánico automotriz	1
Ayudante de mecánica	1
Piloto	8
Conserje	1
Guardián	1
Mensajero	1
Agente de seguridad	1
Total	19 colaboradores

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, realizada para la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A., Guatemala, abril 2011.

Tomando en cuenta la distribución de los puestos, se presenta el organigrama general de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A.

Gráfica 4
Organigrama general de puestos
Empresa Transportes Pacheco Medina, S.A.



Fuente: elaboración propia, abril 2011.

2.3 Situación actual de la empresa de transporte pesado

Según el estudio realizado se determinó que para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal lo realizan el gerente general y el jefe inmediato. También se determinó que el proceso se realiza de una forma empírica, lo que puede ser causa primordial, de la alta rotación de personal en dicha empresa; dicho fenómeno trasciende en el giro normal de las actividades de la empresa y el alcance de los objetivos.

Al no contar con procedimientos técnicos, establecidos y estandarizados para el proceso de admisión (reclutamiento y selección), el proceso se torna un tanto

desordenado y poco específico en relación a lo que se solicita y requiere la organización.

2.3.1 Análisis de rotación de personal

Con base en la observación, entrevista y encuesta realizada a los colaboradores se determinó que el índice de rotación era alto y afectaba el desempeño de las funciones y por ende los resultados no son satisfactorios.

Por tal motivo, se recabó la información necesaria para determinar el índice de rotación de la empresa en la actualidad. A continuación se presenta el comportamiento en planilla durante el año 2010.

Cuadro 2
Número de colaboradores en planilla en el año 2010

Ener.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agost.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
18	16	16	14	13	11	15	19	19	16	16	16

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, abril 2011.

El promedio de los diecinueve colaboradores de la empresa transportes Pacheco Medina en el año de 2010 equivale a 16. A continuación se muestra el índice de rotación mensual durante el año de 2010.

Cuadro 3
Distribución de colaboradores por mes
durante el año 2010

Meses	Número de empleados	índice por mes
Enero	18	18
Febrero	16	17
Marzo	16	16
Abril	14	15
Mayo	13	14
Junio	11	12
Julio	15	13
Agosto	19	17
Septiembre	19	19
Octubre	16	18
Noviembre	16	16
Diciembre	16	16
Total		190%

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, abril 2011.

Fórmula

$$IR = \{Inv. Inicial + Inv. Final\} / 2$$

Dónde:

IR= Índice de rotación

Inv. Inicial = Inventario inicial

Inv. Final = Inventario final

Resolución de la fórmula para todo el año

IR= $190/12 = 15.83$ se aproxima a 16%

IR= 16%

El índice de rotación para la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A. es del 16%, el cual es alto, teniendo en cuenta que prácticamente existe una persona por puesto. Esto es alarmante para la compañía, porque si el 100% equivalen a 19 trabajadores, el 16% equivale a 3 colaboradores, es decir, existen 3 empleados que no están cubriendo un puesto de trabajo.

Ahora bien, la probabilidad de que, de 19 colaboradores a lo sumo 3 empleados, no estén cubriendo su puesto de trabajo es del 89%, es decir, si la empresa necesita el apoyo y cooperación de sus trabajadores en el 89% de los casos, se quedarán cortos de respaldo. Esto afecta a las personas que laboran en la empresa porque complica y retrasa aún más ejecutar las labores acordes a su puesto de trabajo, y además apoyar funciones que poco o nada, se relaciona con el cargo que ocupa.

Es evidente que existe un mal manejo en los procesos de reclutamiento y selección de personal, de lo contrario el índice de rotación sería mínimo, en otras palabras si cada colaborador se contratara con los conocimientos, habilidades y actitudes ideales para el puesto de trabajo y para las necesidades de la empresa, sería como colocar cada cosa en su lugar.

Es natural que los colaboradores se quejen de la extenuante carga de trabajo, tomando en cuenta que la empresa se dedica a funciones que no tienen que ver con su puesto.

El problema no solo influye en las personas que al poco tiempo vuelven a ser desempleados, sino también para la empresa, porque deben solucionar crisis en el desempeño correcto de las actividades. La imagen de los clientes internos y externos se ve afectada; porque no hay nada mejor que los clientes internos se sientan orgullosos de la empresa para la cual trabajan, y se ejecuta cada actividad con excelencia; porque los clientes externos esperan lo mejor de sí. Es necesario identificar que la empresa de transportes invierte en el proceso de reclutamiento, pagando comisiones a personas que recomiendan a candidatos para la vacante, lo que repercute en gasto al no rendir los resultados deseados. A continuación se describe la estimación del costo de admisión del año 2010, proporcionado por la empresa.

Cuadro 4
Costos de admisión procedentes de la rotación de personal
(Cifra en quetzales)

Concepto	Monto
Costos de reclutamiento	Q. 15,000.00
Costos de selección	Q. 2,000.00
Costos de separación	Q. 10,000.00
Total	Q. 27,000.00

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, abril 2011.

Con base en las cantidades proporcionadas por la empresa, se estima un gasto de 27,000 quetzales entre admisión y desvinculación de los colaboradores. Lo cual son cifras considerables, para una empresa que debe optimizar cada recurso disponible, tomando en cuenta la posición tan crítica por la cual está pasando, es decir, tiene a su cargo el subsidio de otras empresas relacionadas

con la corporación que se desea formar a largo plazo. La crisis social y económica por la que transita el país y Centro América; además de las debilidades que tiene el gremio de transportistas.

Con base en una entrevista realizada al gerente administrativo de la Cámara de transportistas de Centro América en Guatemala –CATRANSCA-, comentó factores críticos para pequeñas y medianas empresas del gremio.

Algunos de los factores por los que las empresas deciden prescindir de los servicios de los colaboradores son: robos de mercadería, maquinaria, herramientas, mal uso de viáticos, falta de documentos para transitar, se han tenido pérdidas de productos perecederos debido a que los camiones quedan varados en las aduanas además de la molestia por los clientes externos.

El Gerente Administrativo de –CATRNASCA- proporcionó datos sobre las debilidades del proceso de reclutamiento de personas en el gremio de transportistas:

- Recurso humano no calificado, esto provoca mal manejo administrativo y logístico de los fletes, entre otros aspectos.
- Desactualización de vías migratorias, los camiones son detenidos en las aduanas y son propensos a perder la mercadería y provocar disgustos en los clientes.
- Mal cálculo de costos (fletes, depreciaciones, gastos administrativos etc.)
- Robo, el 99% de los dueños de transporte, sufren robo de diesel o gasolina.

Los colaboradores no son honestos, es común que un conductor se presente a laborar en estado de ebriedad.

Las grandes empresas sí incluyen mecanismos de formales para admitir nuevo personal, eso reduce el margen de error al momento de tomar una decisión de contratación. Con el caso de los pilotos, según comentaba el gerente administrativo de –CATRANSCA- las empresas también son estrictas con el ingreso de los mismos, aunque el objetivo es formarlos dentro de la empresa; para nadie es un secreto que los pilotos no siempre tienen educación vial, por mencionar un factor.

Como si fuera poco, la mayoría de transportistas compiten de forma desleal cuando emiten tarifas sobre los precios de los viajes. Lamentablemente, es común que propietarios terminen perdiendo sus empresas y se conviertan en empleados.

Es curioso como un gremio de transportistas, suele percibirse como una asociación en opulencia. Pero al investigar, observar y escuchar las respuestas de colaboradores, jefes y personas relacionadas con el gremio, entre ellas el Gerente Administrativo de –CATRANSCA- la realidad no es así.

Casi siempre el factor común, es que han sido o son, empresas pequeñas que han crecido en capital y vehículos y, aunque las operaciones administrativas se vuelven complejas los dueños o jefes no lo perciben así. No suelen percatarse que el flujo financiero que ingresa a la empresa, puede ser utilizado de forma eficaz y eficiente, si se cuenta con personal capaz que optimice los recursos de la organización entre otras cosas.

Al parecer el gremio de transportistas aún es piedra preciosa que debe pulirse, porque los inconvenientes no sólo son internos sino también externos; los transportistas tienen inconvenientes con barreras arancelarias, tributarias, sanitarias, etc., es preocupante que legisladores ratifiquen convenios que perjudican a los transportistas. Como respuesta a esta situación –CATRANSCA– organiza charlas cuyo propósito es divulgar los nuevos requerimientos de las zonas fronterizas o nacionales.

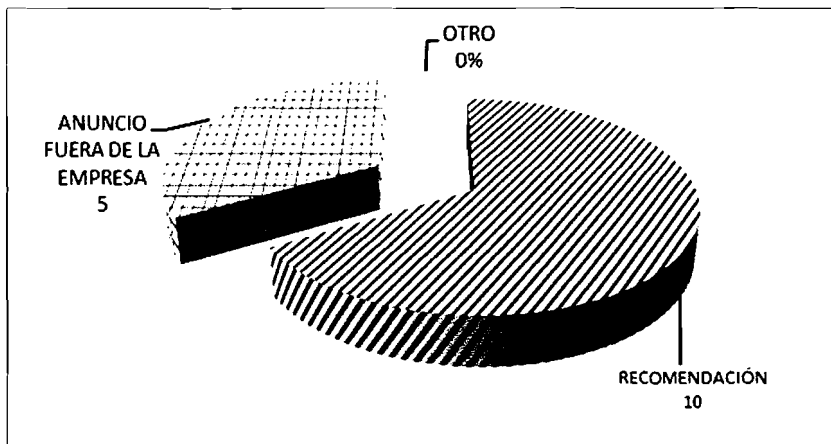
2.3.2 Proceso de reclutamiento

Con base en la entrevista realizada al Gerente general y jefes (responsables de la contratación de personas), el proceso de reclutamiento lo realizan a partir de analizar la papelería. El factor determinante en este punto son las cartas de recomendación. Como no se cuentan con descriptores de puestos la toma de decisión se toma entre las cartas de recomendación y las necesidades básicas del puesto vacante.

Es indispensable identificar que por el giro normal de sus actividades, cubrir una vacante es crítico y la premura del tiempo es un factor determinante para tomar una decisión. A continuación se presenta en números absolutos, la respuesta de los trabajadores (no incluidos los cuatro jefes) para la pregunta ¿Cómo se enteró de la vacante?

Gráfica 5

Técnicas de reclutamiento que se utilizan



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, abril 2011.

Los colaboradores indicaron que fueron atraídos por, anuncio fuera de la empresa y recomendaciones de amigos, colegas y familiares; cinco colaboradores se enteraron de la vacante por un anuncio fuera de la empresa, es decir el 33% de los colaboradores y diez trabajadores por la otra técnica que suele utilizar la empresa.

La organización prefiere implementar técnicas menos costosas y fáciles de utilizar, confían en amistades del gremio, para que les refieran personal competente, lamentablemente los resultados no son los esperados es decir, la empresa espera invertir poco e identificar a personas idóneas. Lo cual es difícil, si no se cuenta con requerimientos específicos de las personas que se necesitan, es complicado para los jefes y más para quien recomienda.

El problema al limitar los medios de reclutamiento, es la reducción de la convocatoria es decir, no se llega a toda la población que podría. Ahora es natural comprender el fenómeno que indica: los empleados rotan en las

diferentes empresas y vuelven a ser contratados en empresas donde han sido despedidos o han renunciado; la premura del tiempo y la necesidad de cubrir una o varias vacantes, es una de las causas de este fenómeno.

En entrevista con el gerente general indica que la inversión no sería problema si la junta directiva identificara los beneficios que implica utilizar otros medios de reclutamiento como ferias de empleo, anuncios en periódicos, instituciones de formación profesional y técnica. La diferencia está, en que, el gasto de reclutamiento más el costo de las desvinculaciones se puede invertir en hacer un proceso que disminuya el margen de riesgo, al realizar una convocatoria formal orientada a las necesidades de la empresa, asociado a descriptores y perfiles que identifiquen plenamente el tipo de persona y profesional idónea para la misma.

De esta manera el gasto tendría su justificación en la obtención de utilidades, y no en las pérdidas que actualmente se perciben.

Otro factor que se analizó fue:

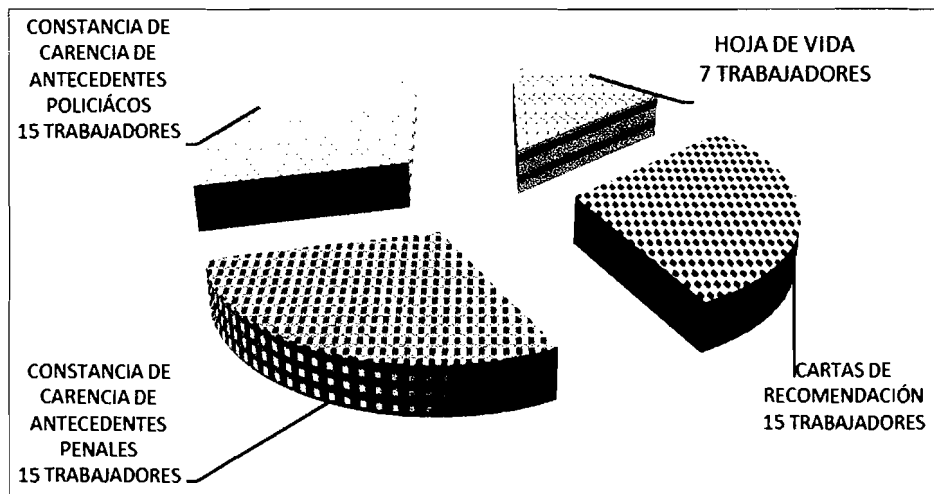
- **Documentación requerida**

Como ya se mencionó, la empresa prioriza las cartas de recomendación con respecto al resto de documentos, entre ellos: constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos, así como hoja de vida para puestos administrativos. Debido a que la empresa sufre de robos en diesel, maquinaria y equipo etc., se presta especial importancia en la carencia de antecedentes, sin embargo esto no ha disminuido dichos eventos. Es necesario destacar que debido a la falta de requisitos establecidos de manera formal, los colaboradores presentan diversa información, al final no se lleva un recuento de quienes

presentaron la información completa y quienes no, lo que no es un factor determinante al momento de la contratación.

Es probable que esto afecte a la empresa porque es el único documento que indica si el colaborador fue seleccionado bajo los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes idóneas para el puesto de trabajo, o si los requisitos deben ser modificados, porque no están cumpliendo con uno de los propósitos por los cuales fueron diseñados. A continuación se presentan en datos absolutos los documentos que les fueron requeridos a los colaboradores:

Gráfica 6
Documentos requeridos para solicitar empleo



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, abril 2011.

Como se puede observar, no a todos los aspirantes le es solicitada la misma información lo cual es un inconveniente porque, la documentación no esta completa y no permite visualizar un panorama homogéneo de cada aspirante.

2.3.3 Proceso de selección

- **Entrevista:**

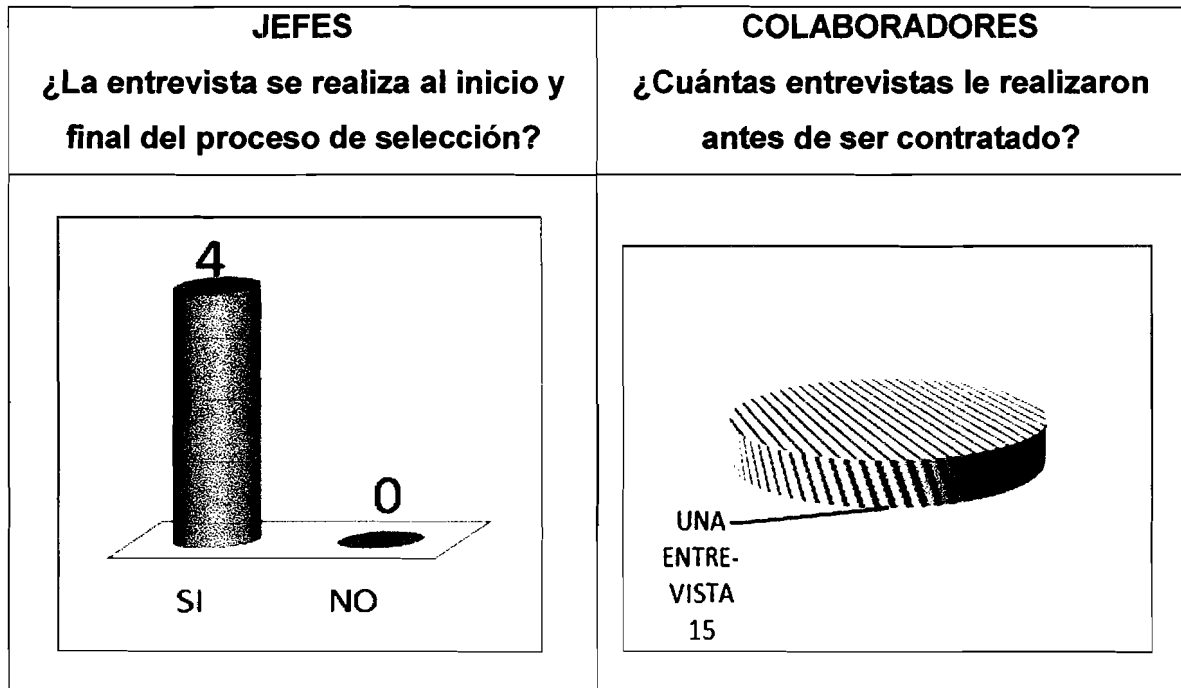
El Asistente de Gerencia comentó que, luego de analizar el expediente de los candidatos, se determina quienes serán seleccionados para entrevistarlos e identificar a la persona idónea para el puesto y claro está para la empresa. Cabe destacar que la premura del tiempo y a la poca cantidad de personas reclutadas en algunas oportunidades no se cuenta con una vasta cantidad de candidatos y se elige a la única persona que optó por la vacante.

También es necesario referir que las personas encargadas de seleccionar no cuenta, con conocimientos técnicos para realizar una entrevista. Al no contar con una herramienta que identifique los requisitos, responsabilidades y funciones mínimas del puesto, aunado a la falta de conocimientos técnicos para elaborar una entrevista; al entrevistador no le queda otra opción, sino hacer preguntas vagas o poco profundas en base a conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia, dejarse llevar por características superficiales etc., lo que trae como resultado los efectos que actualmente viven, es decir, decisiones subjetivas.

También contraponen lo expuesto por los cuatro jefes y quince colaboradores; los primeros indican que entrevistan dos veces en el proceso de selección, una la realiza el jefe inmediato y la otra el Gerente General; pero los colaboradores (también en su totalidad) indican que tan sólo los entrevistan una vez y que es el jefe inmediato quien les hace la entrevista, a continuación se muestran los datos de forma gráfica:

Gráfica 7

Comparación entre jefes y colaboradores sobre la aplicación de la entrevista en el proceso de selección



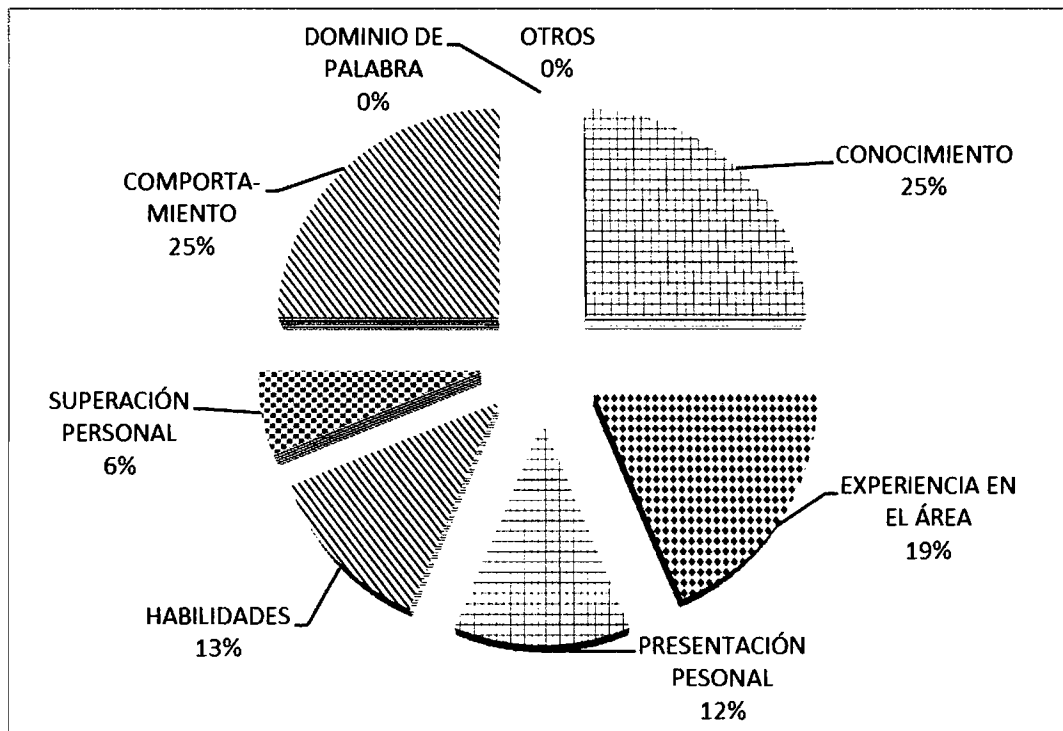
Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, abril 2011.

Quizá esta discrepancia se deba a la falta de un proceso de selección formal que determine cada paso a seguir hasta el momento de la contratación. Es posible que los jefes tomen en cuenta al evento de contratación, una segunda entrevista porque en ella, tanto el entrevistado como el entrevistador aún puede expresar sus reservas ante la seguridad de un empleo seguro.

Como no se realiza una entrevista estructurada, es complicado determinar el tiempo que lleva en entrevistar a un candidato; factores como la disponibilidad tiempo (por parte del entrevistador), la necesidad de cubrir una vacante y la cantidad de aspirantes, hace que la entrevista y en sí, el proceso de selección no tenga una medida de control como tal.

Los jefes indicaron que, en la entrevista tratan de indagar en aspectos como los conocimientos, experiencia, habilidades, comportamiento, con el afán de identificar elementos necesarios para optar al cargo. A continuación se presenta en porcentaje, el grado de importancia de los factores que se toman en cuenta en la entrevista.

Gráfica 8
Identifique las características que se toman en cuenta durante la entrevista



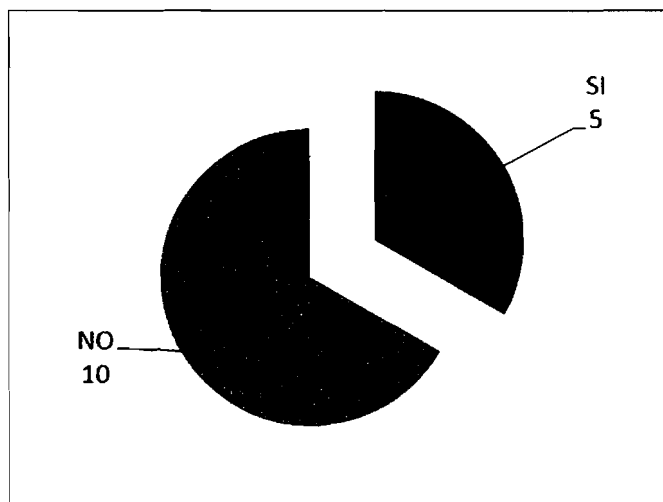
Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, abril 2011.

Pese a dichas declaraciones, los colaboradores no consideran lo mismo; para ellos la entrevista formó parte de un cúmulo de preguntas poco profundas, y repetitivas porque varias de las respuestas estaban inmersas en la papelería antes proporcionada. Por tal motivo, es que al cuestionar sobre si consideraban

que sus compañeros de trabajo habían sido admitidos por sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, los quince trabajadores respondieron:

Gráfica 9

¿Considera que sus compañeros de trabajo, han sido seleccionados por sus conocimientos, habilidades y actitudes?



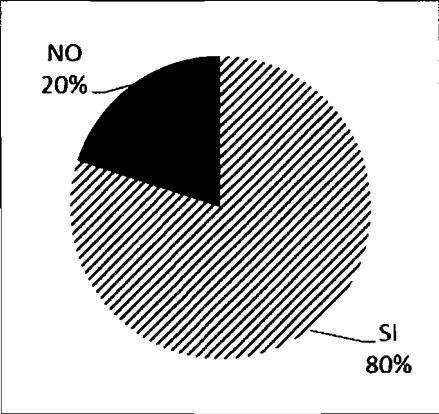
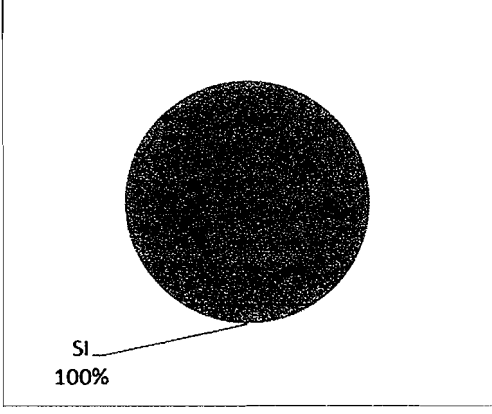
Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, abril 2011.

Al realizar actividades como las expuestas con anterioridad, ambas partes son afectadas (empresa y persona contratada) porque el proceso de admisión es ambiguo y carece de eficacia y eficiencia al momento de tomar una decisión al elegir a la persona idónea para el puesto.

Pese a las discordancias en algunos aspectos entre colaboradores y jefes, ambos coinciden en que es necesario contar con un proceso de convocatoria y admisión de personal formal.

Gráfica 10

Comparación entre jefes y colaboradores sobre la aplicación de un proceso de reclutamiento y selección formal

Colaboradores	Jefes										
<p data-bbox="267 583 803 725">¿Considera necesario que la empresa cuente con un proceso de reclutamiento y selección formal?</p>	<p data-bbox="846 583 1399 725">¿Considera necesario que la empresa cuente con un proceso formal de reclutamiento y selección?</p>										
 <p data-bbox="321 804 756 1219">A pie chart showing the responses of collaborators. The chart is divided into two segments: a solid black segment representing 'NO' at 20%, and a hatched segment representing 'SI' at 80%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>NO</td><td>20%</td></tr><tr><td>SI</td><td>80%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	NO	20%	SI	80%	 <p data-bbox="878 804 1365 1219">A pie chart showing the responses of managers. The chart is a single solid black circle representing 'SI' at 100%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>SI</td><td>100%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	SI	100%
Respuesta	Porcentaje										
NO	20%										
SI	80%										
Respuesta	Porcentaje										
SI	100%										

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, abril 2011.

2.4 Relación causa-efecto de la selección de personal

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa de Transportes Pacheco Medina, S.A. se determinó que no se cuenta con un proceso formal para admitir a las personas, por lo que el sistema que se lleva en la actualidad es susceptible a ser mejorado.

A continuación, se presenta en forma de esquema evidencia recabada a lo largo de las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa de

transporte pesado; en el recuadro se plasman las principales causas y efectos que provocan que el proceso sea ineficaz e ineficiente. Lo que provoca una contratación errada que retrasa y complica el giro normal de las actividades de la propia empresa.

Cuadro 5
Causa-efecto del proceso de admisión de personas

CAUSA	EFEECTO
No se cuenta con una herramienta administrativa que ajuste e identifique los pasos a seguir en el proceso.	El proceso de selección no identifica los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarios para el puesto al cual se perfila (es subjetivo e inapropiado).
Las técnicas de reclutamiento son limitadas.	La convocatoria es pobre y no atrae a las personas idóneas para la empresa.
No existe un control sobre los candidatos que llena o no los requisitos.	Papelería incompleta y poco útil para determinar si el colaborador es idóneo o no.
Las personas encargadas de la entrevista no tienen conocimientos técnicos para aplicar la técnica.	No se identifican características profundas para determinar si la persona es idónea para el puesto, en aspectos como las habilidades, conocimientos y actitudes.

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, abril 2011.

El propósito de identificar las causas que están provocando molestias en el proceso de selección, es optimizar los recursos en solucionar los orígenes de los inconvenientes, y no los efectos. Una vez identificadas las causas y los efectos

se pueden crear los caminos a seguir para disminuir o eliminar los problemas que aquejan a la empresa Transportes Pacheco Medina S.A.

2.5 Análisis y discusión de resultados

La investigación de campo permitió identificar una organización orientada a la diversificación de sus negocios, preservando un vínculo entre ellas. La empresa que crea el vínculo es precisamente la empresa de transporte pesado a quien se le desarrolló el estudio.

Debido a la corriente de crecimiento, los directivos están preocupados por la falta de colaboradores adecuados para la empresa, y con justa razón, los propios colaboradores consideran que es necesario incorporar un proceso formal para la convocatoria y admisión de personal.

El motivo se debe a la multitud de tareas que se deben realizar si no se cuenta con la persona encargada de equis "x" puesto vacante, es decir, alguien debe cubrir funciones, responsabilidades y demás. Como la empresa está en un proceso de subsidio (para los nuevos negocios), cada recurso debe ser optimizado al máximo; de lo contrario la empresa corre el riesgo de quebrar, como tantas otras empresas del gremio que sin las responsabilidades como las que Pacheco Medina ha adquirido, y han sucumbido ante la crisis económica nacional.

Como la empresa se fundó hace ya varios años con pocas unidades y de forma paulatina han incrementado su participación en el gremio de transportistas, las funciones se han vuelto cada vez más complejas. Sin embargo, como muchas empresas en el país, los procesos dentro de la misma no han cambiado y continúan siendo una empresa "grande" con funciones empíricas.

Quizá para muchos una rotación del 16% no sea elevado, pero si se compara con las responsabilidades de la misma, el panorama cambia; como se mencionó con anterioridad cada recurso optimizado cuenta, y en éste momento el dinero que eroga el proceso de reclutamiento y selección, sólo provoca pérdidas a la organización, sin contar que la empresa en este momento necesita de personas que agreguen valor a cada función desempeñada, la creación de estrategias para alcanzar la visión de la organización, es una planificación a largo plazo, donde los colaboradores pueden hacer una carrera.

También se logró constatar que, los jefes ejecutan las mismas técnicas de reclutamiento y selección porque no conocen otras técnicas, al final, son un reflejo del gremio. Lo que hace necesario delegar la admisión de personal al Asistente de Gerencia, por el propósito del puesto y las funciones que debe ejecutar entre otros aspectos.

Tomando en cuenta los hallazgos identificados en la investigación de campo, se hace necesario el diseño y aplicación de un proceso de reclutamiento y selección de personal, que identifiquen los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas para la naturaleza de la empresa, es decir, por competencias laborales. Con el objetivo de disminuir y/o eliminar los inconvenientes que presenta la organización y formar una compañía donde el recurso humano es la principal ventaja competitiva, lo que permitirá distinguirse entre el gremio y ser punto de partida para el consorcio que en el largo plazo se planifica formar.

CAPÍTULO III
PROPUESTA PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES
PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO

3.1 Presentación

El proceso de reclutamiento y selección de personas que se presenta a continuación es una herramienta (de fácil manejo) necesaria en la empresa, debido a que está diseñada para dotar de forma técnica, personas idóneas para la organización.

El aplicar de forma correcta dicho proceso, contribuirá a abastecer de personal que responden a las necesidades de la empresa, sin olvidar los intereses de los candidatos. Lo que traerá como resultado, contar con colaboradores competentes (conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades) y una sana relación laboral.

Con base en los resultados localizados por el diagnóstico de la situación actual de la organización, se diseñó el proceso de reclutamiento y selección de personas. Se tomó como punto de partida la elaboración de descriptores de puestos y perfiles de puestos basados en competencias laborales; debido a las características que brinda el método, se convierte en una herramienta idónea para la identificación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la empresa.

Se propone la implementación de fuentes técnicas internas y externas, para incrementar el perímetro de alcance en la identificación de la persona idónea para el puesto vacante; así como la utilización de una base de datos que permita

la optimización de recursos; el diseño de un anuncio de periódico, modelo de solicitud de empleo, en cuanto a la fase de reclutamiento.

Para la fase de selección, se propone un proceso con una metodología de evaluación para establecer la efectiva aplicación del proceso (reclutamiento y selección).

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Implementar el proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales para la empresa de Transporte pesado.

3.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las competencias laborales de los puestos de trabajo, para personalizar las características necesarias e ideales de los colaboradores que laboran en la organización.
- Elaborar los descriptores y perfiles por competencias laborales, para establecer las actividades, funciones inherentes al cargo y, de esta manera optimizar las labores.
- Establecer políticas para la admisión de personal para crear un marco institucional que uniforme la forma de suministrar personal idóneo a la empresa.

3.3 Resultados esperados

Con la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias laborales, se logrará obtener los siguientes resultados:

- Suministrar aspirantes que respondan a las características solicitadas en el descriptor del puesto vacante.
- Establecer un proceso de admisión de personas que responda a las necesidades de la empresa, por medio de la identificación de personas con los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas para la organización.

3.4 Políticas del programa

El propósito de las políticas y normas del programa es establecer los parámetros a seguir para admitir al personal idóneo para cubrir la vacante.

- El funcionamiento del programa debe ser ejecutado por el Asistente de Gerencia, en caso de ausencia será la Secretaria quien deberá apoyar al jefe inmediato que solicite cubrir la vacante.
- El proceso de reclutamiento se llevará a cabo por medio de fuentes internas y externas.
- El proceso de admisión debe tener como base la descripción de puesto, dicha herramienta debe contener los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia necesaria para el puesto.
- Será necesario verificar las referencias laborales proporcionadas por los aspirantes.
- La decisión de contratación la debe tomar el jefe inmediato de la plaza vacante.
- La base de datos se debe actualizar cada seis meses.

3.5 Identificación de competencias

Para identificar las competencias laborales se aplicó la matriz funcional. Dicha actividad se llevó a cabo por medio de un catálogo de competencias laborales, matriz funcional y análisis de las funciones de cada uno de los puestos e

identificar las competencias laborales y la elaboración de perfiles y descriptores por competencia. Se decidió no elaborar un mapa funcional debido al poco valor que agrega la herramienta.

Para la empresa Transportes Pacheco Medina se decidió establecer tres niveles de cargos (operativo, intermedio y ejecutivo), debido a la complejidad de las operaciones y la jerarquización de los puestos.

Nivel 1

Nivel operativo

En este nivel, se ubicarán los cargos con actividades operativas, las cuales serán rutinarias, predecibles y no ameritarán mayores conocimientos para desempeñarlas.

Entre las actividades generalizadas de este nivel se pueden mencionar:

- Preparación y aplicación de productos de limpieza.
- Colaboración en la distribución de papelería.
- Mantener las unidades de trabajo en perfectas condiciones.
- Coordinación de la seguridad de la empresa.
- Colaboración en mantenimiento preventivo.

Los cargos incluidos en este nivel son:

- Mensajero
- Conserje
- Agente de Seguridad
- Guardián
- Ayudante de mecánica

Nivel 2

Intermedio

En este nivel, se realizarán actividades de trabajo o funciones productivas variadas no repetitivas, realizadas en diversos contextos en donde se requerirá la colaboración y participación de cada uno de los cargos. Además, operarán equipo de oficina, lo cual les ayudará a realizar las actividades de una forma más eficiente.

Entre las actividades generalizadas de este nivel se pueden mencionar:

- Contacto con clientes externos e internos.
- Transmisión de información general.
- Transmite información sobre los servicios a posibles clientes y clientes.
- Colaboración en la realización de informes contables.

Los cargos incluidos en este nivel son:

- Secretaria
- Auxiliar de contabilidad
- Mecánico automotriz
- Conductor

Nivel 3

Ejecutivo

En este nivel, se encontrarán profesionales con capacidad de análisis y conocimientos técnicos, en una o varias áreas o especialidades. Serán, responsables del trabajo de otros y de la asignación y/o planificación de recursos.

Entre las actividades generalizadas en este nivel se pueden mencionar:

- Administración de recursos

- Toman decisiones
- Mantener controles y estadísticas.
- Proponer y sugerir

Los cargos incluidos en este nivel son:

- Gerente General
- Asistente de Gerencia
- Contador

Las competencias transversales para la empresa de transportes son:

- 1). Servicio al cliente
- 2). Trabajo en equipo
- 3). Calidad en el trabajo
- 4). Planificación de actividades
- 5). Innovación en el trabajo

A continuación, se mostrarán las competencias transversales que formarán parte del catálogo de competencias. Comprendiéndose por competencias transversales, todos aquellos conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades que los colaboradores deberán practicar dentro del desarrollo de las funciones. Es decir, que todos los niveles jerárquicos deberán implementar dichas competencias en el desarrollo de las actividades, pero en diferente grado de complejidad.

Cuadro 6
Competencias transversales
Empresa de transporte pesado
"Servicio al cliente"

La empresa enfocada al transporte y logística de carga pesada terrestre. Estará a la vanguardia en soluciones de logística y transporte de mercadería, por medio de la eficaz y pronta atención. Lo que proporcionará optimización de los recursos y competitividad.
Primer nivel
Realiza tareas necesarias, para que los clientes internos y externos cuenten con instalaciones cómodas y limpias.
Colabora para que el servicio se exponga bajo un ambiente libre de demoras y cordialidad.
Cumple con los procesos establecidos, para que el servicio cuente con los parámetros solicitados por los clientes.
Demuestra cortesía y respeto hacia los clientes internos y externos.
Atiende las consultas elaboradas por los clientes internos y externos.
Sigue instrucciones para realizar su puesto de trabajo.
Segundo nivel
Garantiza la realización de tareas precisas, a través de una evaluación del proceso.
Transmite eficaz y eficiente la información, para la presentación del producto al cliente externo e interno, en el momento preciso.
Orienta y atiende las observaciones del cliente interno y externo.
Ejecuta objetivos relacionados con la pronta y eficiente atención al cliente interno y externo.
Transmite la información sugerida por el cliente interno y externo, de manera eficaz, eficiente y confidencial.
Expone cuáles son las necesidades futuras de entrenamiento de personal entre otros para el apoyo en el cumplimiento de los objetivos.
Tercer nivel
Analiza procedimientos para optimizar recursos.
Propone cambios en el servicio para lograr procedimientos en la atención al cliente que sean eficaz y eficiente.
Diagnostica necesidades de identificación de competencias y necesidades de capacitación para establecer parámetros competitivos en el giro de la organización.

Establece normas para la atención a los clientes.
Diseña estrategias de negociación y comercialización.
Diseña programas de administración de recursos humanos, financieros y operativos.

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

Cuadro 7
Competencias transversales
Empresa de transporte pesado
"Trabajo en equipo"

La empresa enfocada al transporte y logística de carga pesada terrestre. Será necesario que el colaborador participe en las distintas actividades, para estimular acciones de dar, recibir información y fomentar la solidaridad entre los colaboradores. Que fomente la sinergia, para que la organización desarrolle los procesos de forma efectiva y eficaz.
Primer nivel
Apoya cada una de las actividades individuales y en equipo, con el objetivo de desarrollar un trabajo eficaz y eficiente.
Colabora en los procesos de comunicación, con el objetivo de eliminar errores y demoras en procesos.
Se involucra en los procesos establecidos.
Participa en actividades que contribuyen al beneficio de la empresa.
Colabora de forma activa en las metas en común con los colaboradores para el logro de los objetivos.
Conoce la planificación de actividades y metas fijadas a realizarse en equipo.
Segundo nivel
Ejecuta actividades en equipo para el cumplimiento de los objetivos y expectativas de los clientes internos y externos.
Ejecuta sugerencias proporcionadas por el equipo de trabajo, para facilitar la comunicación dentro de la empresa.
Transmite de forma eficaz y eficiente la información para la ejecución de procesos.
Asesora al equipo de trabajo en la ejecución de procesos.
Retroalimenta a los colaboradores en los modelos y procesos establecidos.
Fomenta la solidaridad dentro de la organización.
Tercer nivel
Controla las funciones de los diferentes procesos, para verificar la participación equitativa y competitiva en la organización.
Diseña modelos que faciliten la ejecución de las actividades.
Plantea soluciones a las necesidades e intereses de la organización.
Diseña planes estratégicos que actualicen los procesos y actividades de la empresa, para mantener la vigencia y competitividad en el gremio.

Determina y proporciona los recursos necesarios para la ejecución de las actividades de los colaboradores.

Toma decisiones para la solución de problemas dentro de la organización.

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

Cuadro 8
Competencias transversales
Empresa de transporte pesado
"Calidad en el trabajo"

La empresa enfocada al transporte y logística de carga pesada terrestre. Proporcionará un servicio de calidad bajo los estándares en la seguridad del servicio y atención al cliente y optimización de recursos, por medio de colaboradores especializados en su rama.
Primer nivel
Atiende a las recomendaciones de su jefe inmediato para efectuar las labores.
Renueva el manejo y manipulación del equipo y maquinaria.
Desempeña las actividades de forma efectiva para ejecución de los procesos.
Conoce las actividades a realizar de acuerdo a una planificación específica.
Utiliza los recursos que sean necesarios para desempeñar las labores.
Responsable de la ejecución de las tareas normadas para el puesto de trabajo.
Segundo nivel
Controla que los procesos cumplan con los requerimientos establecidos.
Comprende el propósito de su trabajo orientado a la fundamentación de la organización.
Sugiere modificaciones a los diferentes métodos utilizados en la empresa.
Identifica al personal altamente calificado para cubrir cada puesto de trabajo.
Propone programas que actualicen los conocimientos y habilidades para el logro de los objetivos, por medio de la optimización de los recursos.
Evalúa la aceptación del cliente interno y externo en la ejecución de las actividades y servicio.
Tercer nivel
Establece procesos para el desarrollo de las funciones de la organización.
Planifica las estrategias a ejecutar para la mejora continua de los procesos de trabajo.

Analiza todos los factores que pueden afectar la calidad del trabajo de sus colaboradores.

Implementa normas de calidad, que formenten la competitividad en los procesos.

Diseña mecanismos par determinar el rendimiento laboral de los colaboradores.

Analiza los resultados de los programas, para establecer el alcance los objetivos en el mediano y largo plazo.

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

Cuadro 9
Competencias transversales
Empresa de transporte pesado
"Planificación de actividades"

La empresa enfocada al transporte y logística de carga pesada terrestre. Será necesario, que todas las actividades programadas se planifiquen y ejecuten de manera efectiva en cada uno de los niveles.
Primer nivel
Comprende las políticas, normas y sanciones de la unidad para la cual laboran.
Realiza de forma eficaz y eficiente, los procedimientos y políticas establecidas para ejecutar las funciones.
Comunica con anticipación, los recursos que les sean necesarios para ejecutar sus actividades.
Establece prioridades de las actividades a realizar.
Cumple metas establecidas por el jefe inmediato.
Propone la eliminación de procesos que no son necesarios.
Segundo nivel
Colabora con la ejecución de cada uno de los procesos establecidos, para el logro de los objetivos organizacionales.
Sugiere nuevos procedimientos para ejecutar nuevas actividades.
Notifica la existencia o no existencia de recursos necesarios para el desarrollo de las funciones.
Supervisa que se cumplan los procedimientos de acuerdo a los programas planificados y organizados.
Vela porque los procedimientos establecidos se ejecuten de manera efectiva.
Examina que los colaboradores cuenten con los materiales y maquinaria necesario para que ejecuten eficaz y efectiva el trabajo.
Tercer nivel
Planifica programas y procedimientos que se ajusten a las necesidades de la empresa.
Organiza los procesos, orientados a la mejora del servicio con base a lo planificado.
Realiza los controles, para el mantenimiento de suministros necesarios de forma anticipada para evitar el desabastecimiento de recursos.
Diseña programas y procedimientos para el aumento de la competitividad y calidad del servicio en la empresa.

Dirige la implementación de controles estratégicos eficientes que cumplan con las expectativas de la empresa.

Establece la cantidad de suministros que permitan a los colaboradores realizar sus actividades de forma efectiva.

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

Cuadro 10
Competencias transversales
Empresa de transporte pesado
"Innovación en el trabajo"

La empresa enfocada al transporte y logística de carga pesada terrestre. Fomentará la innovación en procesos y tecnología, de acuerdo a calendarios previamente establecidos, con el fin de brindar un servicio de calidad tanto a sus clientes internos como externos.
Primer nivel
Emplea cada uno de cambios, que disponga la organización.
Ejecuta las actividades tecnológicas que se emplean en los procedimientos para evitar errores que retrasen los procesos.
Formula cuestionamientos, que les permitan conocer los procesos innovados para agregar valor a las actividades.
Comprende el propósito de la innovación y la forma de aplicar el cambio.
Comprometido con el cuidado de la infraestructura, mobiliario y equipo de la organización.
Genera ideas con el propósito de apoyar los objetivos de la organización, en relación a su puesto de trabajo.
Segundo nivel
Identifica los cambio en su área de trabajo, para facilitar el desarrollo de las funciones.
Desempeña cambios tecnológicos, sistemáticos y de recursos, lo que le permita llevar a cabo las actividades.
Informa irregularidades o anomalías dentro del proceso de innovación y tecnología.
Verifica los cambios tecnológicos, sistemáticos y de recursos que hayan sido aprobados para desarrollar las tareas.
Establece prioridades de innovación, tecnológicas, sistemáticas y de recursos que influyen en la aplicación de diversos procesos.
Desarrolla simulaciones para evitar errores o anomalías en los procesos innovados.
Tercer nivel
Plantea ideas, estrategias para alcanzar en menos tiempo y con la misma eficiencia y eficacia el logro de los objetivos, tomando en cuenta la tecnología.
Incentiva a los colaboradores para la implementación de procesos innovados y tecnificados.

Diseña manuales de procedimientos, para prever anomalías en los de innovación y tecnologías.
Analiza propuestas de innovación y tecnológica, que se adecue a las necesidades de la empresa.
Autoriza todo lo relacionado a la innovación tecnológica que fomente el cambio y desarrollo de la empresa.
Analiza el costo beneficio de los procesos innovados y tecnificados.

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

3.6 Matriz funcional

El propósito de la matriz funcional es plasmar de forma gráfica y resumida el catálogo de competencias, de la cual fue extraída.

Cabe destacar que tanto las competencias básicas como las genéricas o transversales han sido clasificadas, por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- para toda Centro América. Para determinar las competencias a elegir, es necesario estudiar la naturaleza de la empresa y establecer una clasificación idónea.

A continuación, se presenta la matriz funcional de la empresa de transporte pesado; en la cual se muestra de forma detallada los puestos y las competencias requeridas, así como los niveles en los que deberán estar presentes, es decir, los números que aparecen la matriz.

Cuadro 11
Matriz Funcional empresa de transporte pesado
Año 2011

Elemento de competencia	Competencias Básicas						Competencias Genéricas o Transversales				
	Aplicación de la matemática	Domino de lectura	Adaptación al ambiente	Domino de escritura	Comunicación oral	Localización de la información	Planificación de actividades	Calidad en el trabajo	Trabajo en equipo	Servicio al cliente	Innovación en el trabajo
Gerente General	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asistente de gerencia	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
Contador	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2
Mecánico Automotriz	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2
Piloto	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1
Conserje	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Agente de seguridad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Guardián	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mensajero	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Auxiliar de contabilidad	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2
Ayudante de mecánica	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1

Fuente: elaboración propia, a septiembre 2011.

3.7 Elaboración de descriptores de puestos

Para construir los descriptores por competencias laborales, se llevó a cabo por medio del análisis de las funciones de los puestos de trabajo en toda la empresa y el catálogo de competencias; con el fin de establecer la optimización de los recursos, identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para ejecutar de forma efectiva y eficaz las funciones.

En el formato de la descripción de puestos, se incluye el propósito del puesto, las funciones, competencias, responsabilidades y requerimientos necesarios; elaborar el puesto de trabajo de forma efectiva y contribuir a alcanzar el logro de los objetivos a través de la competitividad de los colaboradores.

Con base en los hallazgos encontrados, es necesario que la empresa tome como base a los descriptores por competencias en la utilización del programa de reclutamiento y selección de personal. A continuación, se presenta el descriptor del puesto para el puesto de conductor, en anexo 1 se presentan el resto de los descriptores.

DESCRIPTOR DE PUESTO

I. Identificación del puesto				
Título del puesto:	Conductor			
Ubicación organizacional:	Gerencia			
Puesto inmediato superior:	Gerente general			
Puestos bajo su mando:	Ninguno			
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2011			
II. Propósito principal del puesto				
Puesto de carácter operativo que tiene como objetivo contribuir con el traslado de mercancía perecedera y no perecedera en toda Centroamérica, México y Belice, así como en el interior del país; apoyando en las tareas de carga y descarga de los productos de acuerdo a los procedimientos establecidos.				
III. Funciones críticas del puesto (Competencias técnicas)				
Funciones críticas	Resultado	Medición (Indicador)	Meta	Cliente
Cumple con la programación del traslado de la mercancía.	Deposita la mercadería en el lugar de destino en el tiempo estipulado.	A través del control de la factura y GPS.	Realiza el recorrido en el tiempo estimado en el mapa de rutas, con un margen de error del 5%.	Empresa contratante.
Cuida que la mercancía llegue en buen estado.	Cero quejas al recibir la mercadería.	Cero quejas por mercancía dañada en el traslado.	Documento firmado de recibido sin observaciones negativas sobre la mercadería.	Empresa contratante.
Responsable de las herramientas y equipo preventivo de la unidad vehicular.	Cuenta con el equipo necesario para solucionar problemas vehiculares leves en el trayecto.	Por medio de los chequeos mensuales, realizados por el mecánico, e inventario del equipo asignado.	Disminuir un 95% la desaparición de herramientas entregadas por la empresa.	Piloto y Mecánico.
Responsable de la unidad vehicular asignada.	Unidad vehicular que presenta las condiciones para viajar.	A través de los chequeos mensuales realizados por el mecánico.	Las unidades vehiculares deben presentar un estado de eficiencia y eficacia al menos en un 75%.	Gerente general.

Supervisa la carga y descarga de la mercancía que traslada.	Traslado de la mercadería con las características y cantidad indicadas en los formularios aduanales.	Cero quejas en la entrega de la mercancía.	Eliminar errores en el llenado de datos de los formularios.	Gerente general.
Reporta problemas mecánicos para el proceso de reparación.	Enfoque al mantenimiento preventivo.	A través de los chequeos mensuales realizados por el mecánico.	Aumentar en un 80% el mantenimiento preventivo, para la disminución de percance.	Gerente general.
IV. Educación y experiencia				
Educación		Experiencia		
Estudios de tercer año nivel básico.		Tres años de experiencia laboral en el manejo de transporte pesado.		
V. Áreas de conocimientos informativos				
Nivel estratégico		Conocimiento de tiempos de entrega, rutas nacionales e internacionales.		
Personas y áreas		Identificar los centros de distribución de los clientes externos de la empresa.		
Leyes y regulaciones		Conocimiento de la ley de tránsito, y restricciones de circulación.		
Otros datos		Conocimiento de educación vial, formularios aduaneros, poseer tarjeta de visión y licencia para transporte pesado.		
VI. Habilidades y destrezas requeridas				
Manejo de efectivo	Viáticos establecidos en base al lugar de destino.			
Manejo de vehículo	Transporte pesado (cabezal y camión)			
Manejo defensivo	Conducir con velocidad correcta y moderada según lo establecido por la ley y reglas de la empresa.			
VII. Competencias básicas				
Competencias	Niveles			
	1	2	3	
Aplicación de la matemática	X			
Dominio de lectura	X			
Adaptación del ambiente		X		
Dominio de la escritura	X			
Comunicación oral	X			
Localización de la información	X			

VIII. Competencias genéricas o transversales				
Competencias		Niveles		
		1	2	3
Planificación de actividades		X		
Calidad en el trabajo			X	
Trabajo en equipo			X	
Servicio al cliente			X	
Innovación en el trabajo		X		
IX. Responsabilidades				
Responsabilidad económica	Por concepto de viáticos en efectivo un aproximado de \$ 150.00 (dólar).			
Relaciones interpersonales	Contactos en aduanas, centros de distribución.			
Toma de decisiones	Las decisiones que toma son para resolver situaciones que el corresponden a su puesto de trabajo.			
Supervisión	Supervisa a las personas que cargan y descargan la mercadería.			
X. Condiciones ambientales y esfuerzo				
Ambiente		Esfuerzo		
Realiza labores en un ambiente de riesgo y tenso.		Realiza esfuerzo físico exigente y escaso esfuerzo mental.		
XI. Funciones de la clase de puesto				
Funciones	Frecuencia	Consecuencias Económicas	Complejidad	Total
Cumple con la programación del traslado de la mercancía.	5	5	4	25
Cuida que la mercancía llegue en buen estado.	5	4	4	21
Responsable de las herramientas y equipo preventivo de la unidad vehicular.	5	2	3	11
Responsable de la unidad vehicular asignada.	4	5	4	24

Supervisa la carga y descarga de la mercancía que traslada.	4	5	3	19
Reporta problemas mecánicos para el proceso de reparación.	3	5	4	23

XII. Perfil del puesto

Nivel académico

*Certificado de tercero básico

Experiencia

*Tres años de experiencia laboral en el manejo de transporte pesado

Conocimientos

*Ley de tránsito restricciones y circulación

*Educación vial

*Llenar formularios aduaneros

Habilidades

*Adaptabilidad al cambio de clima, carreteras y vehículos.

*Resistencia al desplazamiento o marchas prolongadas.

*Resistencia posturas prolongadas.

Actitudes

*Servicio al cliente

*Trabajo en equipo

*Respeto

*Honradez

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

3.8 Responsabilidad del proceso de reclutamiento y selección de personas

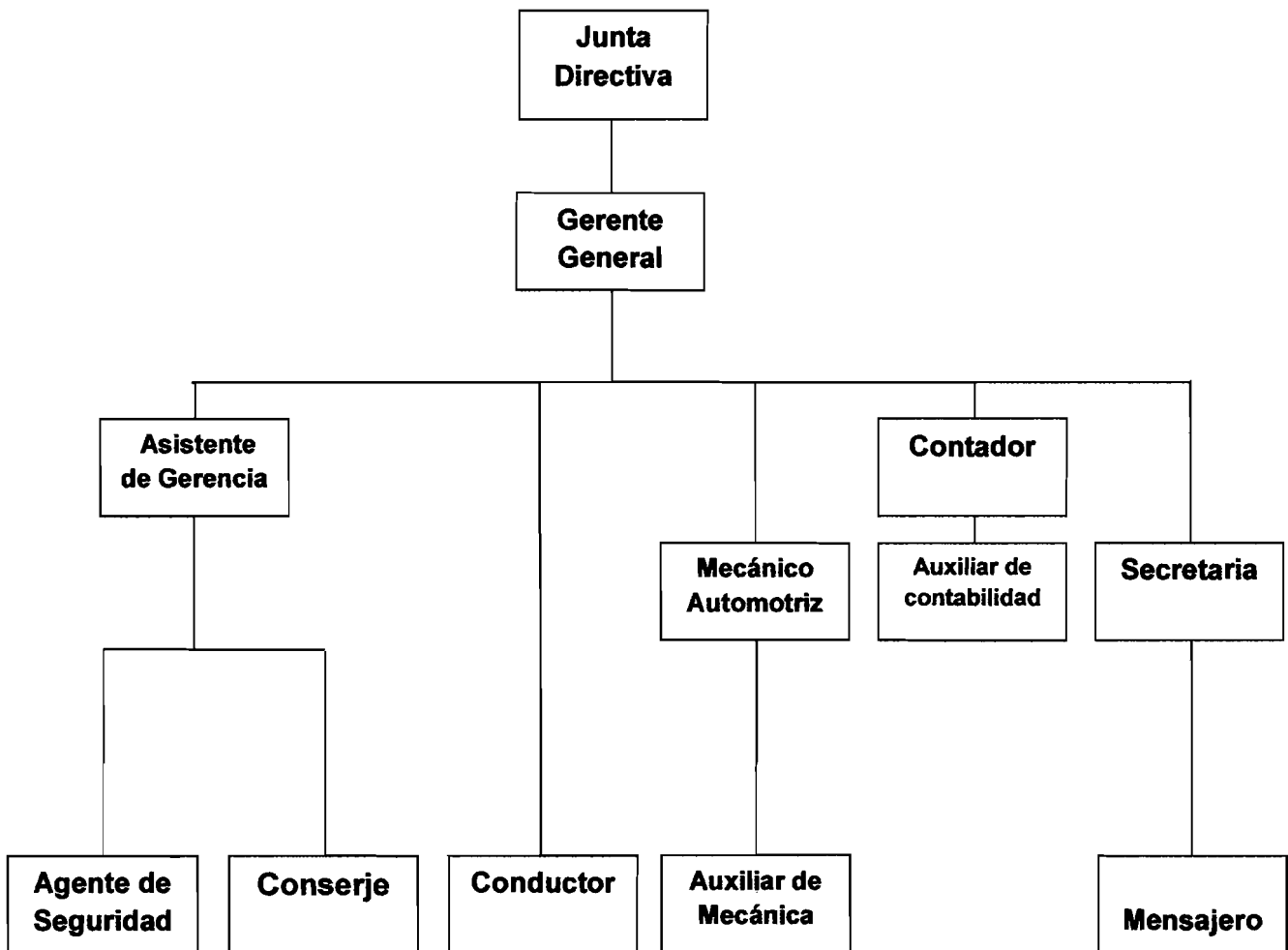
El proceso de admisión de personas, estará a cargo del puesto de Asistente de Gerencia, a este puesto se debe notificar la vacante a cubrir y deberá poner en práctica las técnicas y herramientas para identificar a los candidatos idóneos con el jefe inmediato que solicitó la vacante.

La decisión final recae sobre el jefe inmediato, siendo la responsabilidad del Asistente de Gerencia, apoyar en la identificación de los candidatos que califiquen en relación al puesto de trabajo.

Para tal responsabilidad, fue necesario redistribuir algunas líneas de mando, es decir, al analizar los descriptores de puestos se constató que la supervisión se centralizaba en el Gerente General, por lo que fue necesario redistribuir las responsabilidades de supervisión y de esta manera optimizar la eficacia y eficiencia de las funciones.

Por lo que fue necesario modificar la estructura jerárquica de la empresa. A continuación se presenta de forma gráfica la propuesta del organigrama general de puestos de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A.

Gráfica 11
Organigrama de puestos propuesto para
la empresa Transportes Pacheco Medina. SA.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

3.9 Proceso de reclutamiento y selección de personal

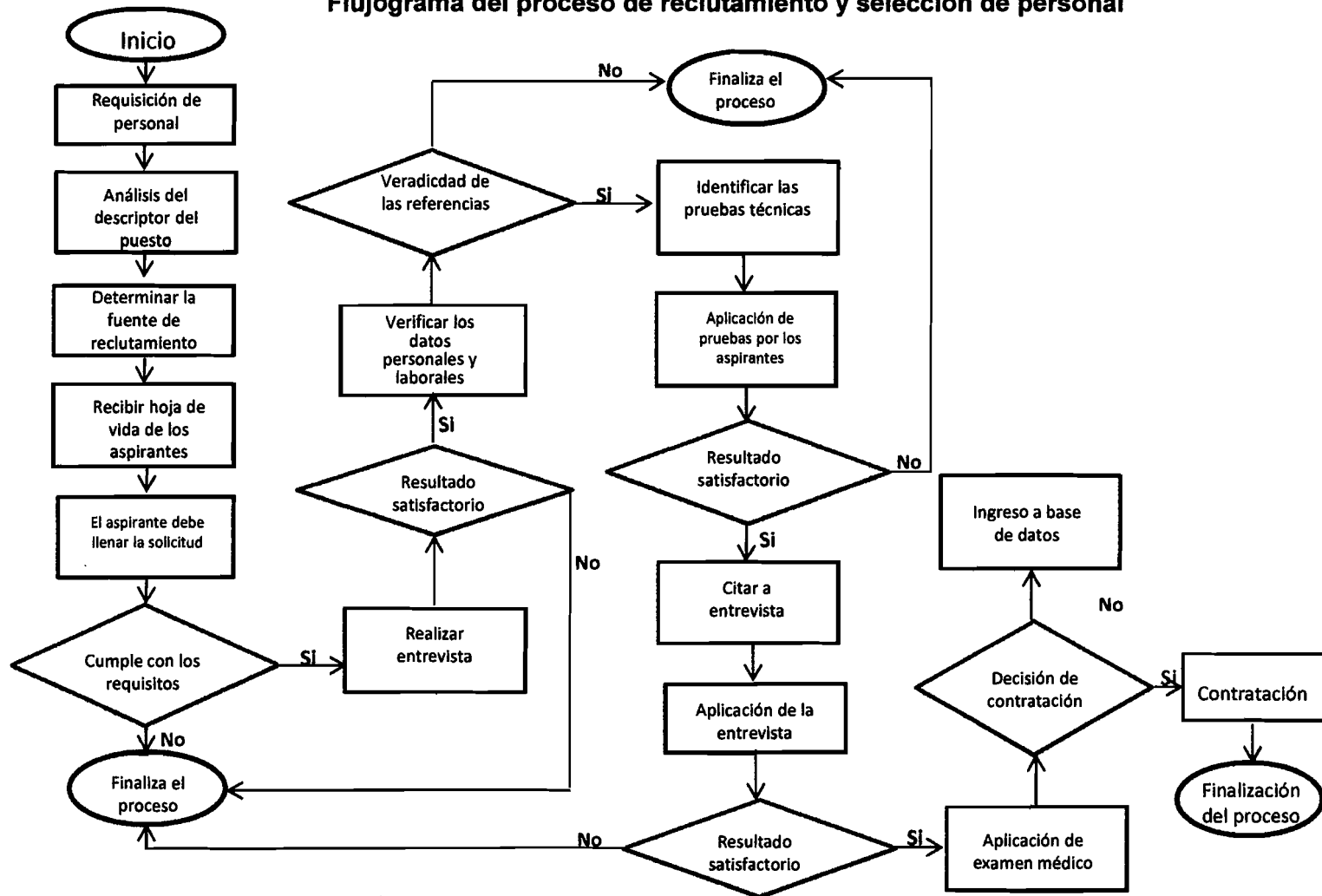
Tomando en cuenta que el proceso actual de la admisión de personas es empírico, se diseñó un proceso técnico que se adecue a las necesidades de la empresa, cuyo propósito es identificar de forma eficaz y eficiente a los aspirantes idóneos para la misma.

Antes de presentar el diagrama de flujo, se exhibe una breve descripción de los símbolos que se utilizan:

- **Óvalo o elipse:** inicio y término (se encarga de abrir o cerrar el diagrama)
- **Rectángulo:** representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos.
- **Rombo:** se utiliza para tomar una decisión.

A continuación, se presenta el proceso de admisión de personal.

Gráfica 12
Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal



Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Antes de presentar los pasos a seguir para el proceso de reclutamiento, se muestra el formulario para revisar el expediente del aspirante,

Es necesario indicar que cada formulario cuenta con una ejemplificación de datos ficticios. El propósito es mostrar desde un inicio hasta el fin el proceso de admisión de personal de un aspirante y el correcto llenado de la herramienta. A excepción de las pruebas técnicas, las cuales permanecen sin ejemplificación por cuestiones de seguridad para la empresa.

Gráfica 13
Propuesta modelo de revisión de expediente

Empresa de Transportes Pacheco
 Medina, S.A.

REVISIÓN DE EXPEDIENTE

Nombre del aspirante

--

Puesto al que aplica

--

Fecha

--

Fecha de entrega

Hoja de vida	SI	NO	APLICA	
Fotografía reciente	SI	NO	APLICA	
Cédula de vecindad	SI	NO	APLICA	
Licencia de conducir	SI	NO	APLICA	
Constancias laborales	SI	NO	APLICA	
Cartas de recomendación	SI	NO	APLICA	
Constancia de estudios realizados	SI	NO	APLICA	
Constancia de carencia de antecedentes policíacos	SI	NO	APLICA	
Constancia de carencia de antecedentes judiciales	SI	NO	APLICA	
Examen médico	SI	NO	APLICA	

Observaciones

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Gráfica 14
Ejemplo del modelo de revisión de expediente

Empresa de Transportes Pacheco
Medina, S.A.

REVISIÓN DE EXPEDIENTE

Nombre del aspirante

Luis Felipe Cardona López

Puesto al que aplica

Conductor

Fecha

03/10/2011

Fecha de entrega

Hoja de vida	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO	APLICA	03/10/2011
Fotografía reciente	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO	APLICA	03/10/2011
Cédula de vecindad	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO	APLICA	03/10/2011
Licencia de conducir	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO	APLICA	03/10/2011
Constancias laborales	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO	APLICA	03/10/2011
Cartas de recomendación	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO	APLICA	03/10/2011
Constancia de estudios realizados	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO	APLICA	03/10/2011
Constancia de carencia de antecedentes policíacos	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO	APLICA	03/10/2011
Constancia de carencia de antecedentes judiciales	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO	APLICA	03/10/2011
Examen médico	SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO	APLICA	10/10/2011

Observaciones

El examen médico fue entregado el día de la entrevista preliminar.

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

1. Requerimiento de personal

El jefe inmediato debe transmitirle a la asistente de gerencia, la requisición de personal, y bajo su responsabilidad queda el análisis del puesto que es el paso que a continuación se describe.

A continuación se presenta el formato para solicitar una vacante, el cual debe ser presentado al Asistente de Gerencia.

Gráfica 15
Formato de requerimiento de personal

Empresa, Transportes Pacheco Medina S.A.
<u>Formato de requerimiento de personal</u>
Fecha de solicitud:
Departamento que solicita:
Nombre del puesto vacante:
Observaciones:
Nombre del solicitante:
<div style="border: 1px solid black; width: 300px; height: 50px; margin: 0 auto;"></div> <p style="margin: 5px auto;">Firma</p>
Fecha de recibido:

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Gráfica 16
Ejemplo de requerimiento de personal

<table border="1"> <tr> <td> Empresa, Transportes Pacheco Medina S.A. </td> </tr> </table>	Empresa, Transportes Pacheco Medina S.A.
Empresa, Transportes Pacheco Medina S.A.	
<p><u>Formato de requerimiento de personal</u></p>	
Fecha de solicitud: Luis Felipe Cardona López	
Departamento que solicita: Unidad de Transporte	
Nombre del puesto vacante: Conductor	
Observaciones: 	
Nombre del solicitante: Edwin Lorenzana, Jefe de la Unidad de Transporte	
<table border="1"> <tr> <td style="height: 60px;"> </td> </tr> </table> Firma	
Fecha de recibido: 27/09/2011	

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

2. Proceso de reclutamiento

A partir de recibir la requisición de personal inicia el proceso de reclutamiento de personal, cuya finalidad es atraer a la mayor cantidad de personas idóneas para el puesto que la empresa necesita.

El proceso que se plantea tiene como finalidad atraer a la mayor cantidad de personas idóneas para las necesidades y naturaleza de la empresa; además de complementar la administración del talento humano y unirse a la escala salarial que la empresa aplica. El primer aspecto que apoya dicho proceso es el análisis de descriptor de puesto, el cual se describe a continuación.

2.1 Análisis de descripción del puesto

El propósito de hacer un análisis es identificar las características necesarias que debe poseer la persona que aspira a una vacante y las funciones, responsabilidades etc., que requiere el puesto de trabajo. Por este motivo son tan necesarios los descriptores y perfiles de puestos. Al final, hay que recordar que no se está cubriendo una vacante, se está ofreciendo un empleo.

2.2 Determinar la fuente de reclutamiento

El Asistente de Gerencia debe determinar el tipo de técnica(s) a utilizar, tomando como base el descriptor y perfil del puesto; y si el reclutamiento será interno, externo o mixto.

Para optimizar los recursos, es recomendable contar con una base de datos.

a) Base de datos

El objetivo es contar con una gama de información que le permita al Asistente de Gerencia y Jefe inmediato, identificar a la persona que desempeñará el empleo que se está ofreciendo. Como en el gremio es recurrente la recontractación, es decir, un empleado que renunció o fue despedido, regresa a trabajar. En este caso se debe tomar en cuenta los motivos por los cuales se prescindió de los servicios o el por qué, de la renuncia.

Otro factor, es aprovechar la inversión antes realizada (anuncios en periódicos, vallas, etc.). Dicha herramienta se propone en forma magnética, es decir, utilizar el programa de Microsoft Access. Dicha base de datos incluye información como: fecha, apellidos, nombres, nivel académico, cargo al que aspira, si ha trabajado en el empresa (ex empleado), y número de teléfono.

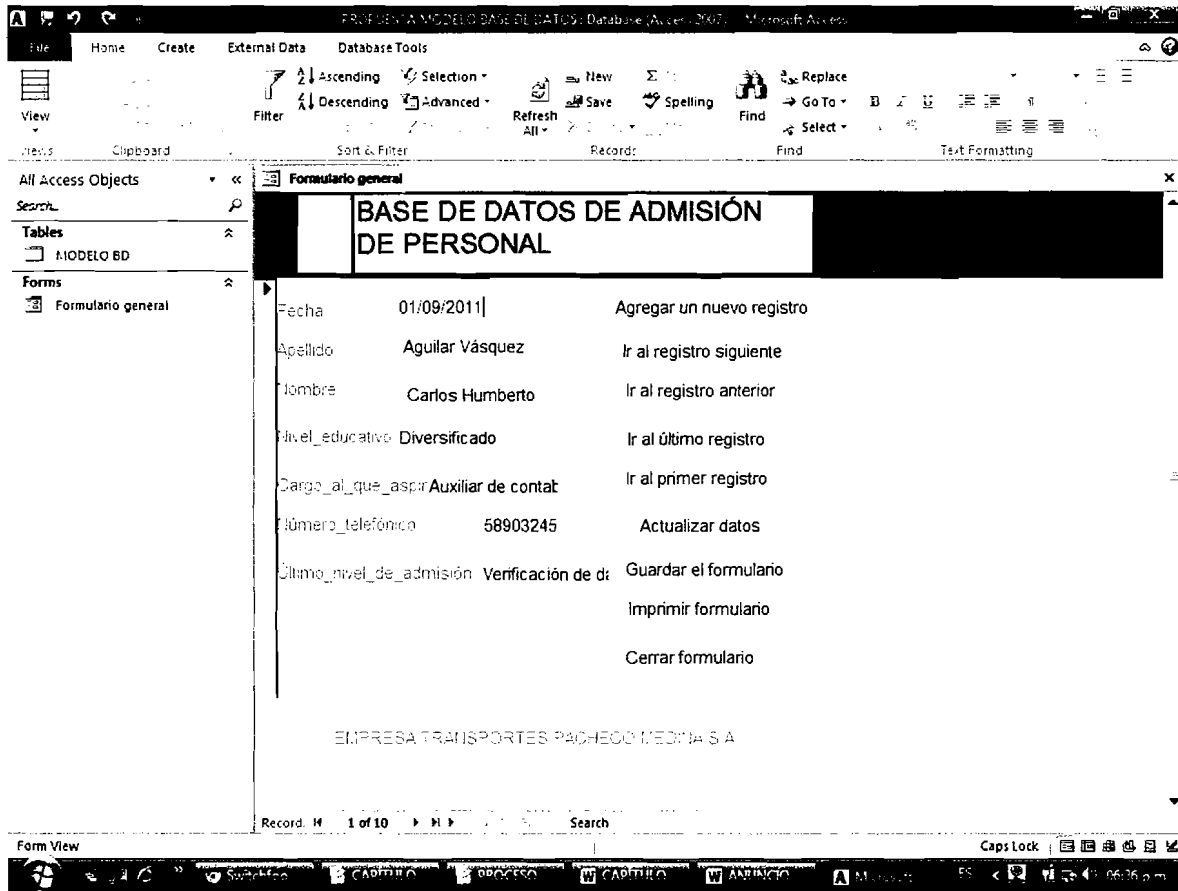
Por ser parte de una propuesta, la empresa está en todo su derecho de hacer o no modificaciones a la propuesta. A continuación, se presenta el modelo.

Gráfica 17
Propuesta del modelo de la base de datos
Versión tabla

Fecha	Apellido	Nombre	Nivel_educativo	Cargo_al_que_aspira	Ultimo_nive	Ex_emplad
30/09/2011	Anacondia Paz	Osmel Cruz	Primaria	Conductor	Contratación	✓
28/08/2011	Díaz Escobar	Juan Carlos	Básicos	Conductor	entrevista pre	—
22/09/2011	Dubon Canias	José Carlos	Básicos	Agente de seguridad	entrevista jefe	—
15/10/2011	Santos Veliz	Julia Alejandra	Cuarto año de admr	Asistente de gerencia	Entrevista jefe	—
15/08/2011	Barrios Torres	Cristin Augusto	Primaria	Conductor	Contratación	✓
10/09/2011	Campos Pérez	Felipe Romeo	Básicos	Agente de seguridad	Contratación	✓
07/10/2011	Gutierrez Paiz	Ima Vanessa	Diversificado	Secretaria	entrevista pre	—
04/10/2011	Paredes Castro	Alma Lucrecia	Diversificado	Secretaria	Verificación d	—
02/08/2011	Cruz Gómez	Pedro Alberto	Primaria	Conserje	Entrevista pre	—
01/09/2011	Aguiar Vásquez	Carlos Humberto	Diversificado	Auxiliar de contabilidad	Verificación d	—

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Gráfica 18
Propuesta del modelo de la base de datos
Versión Formulario



Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

b) Anuncios en periódicos

Tomando en cuenta la naturaleza de la empresa, es necesario utilizar medios de prensa para dar a conocer las plazas de la empresa.

Para la elaboración del anuncio en periódico, se aplicó la técnica AIDA, cuyo significado consiste en: atención, interés, deseo y acción. En el primer gráfico se

presenta el anuncio como tal (como saldrá en prensa) y en la gráfica siguiente se presenta identificada la técnica antes mencionada.

Gráfica 19

Propuesta modelo de anuncio de periódico

EMPRESA TRANSPORTES PACHECO MEDINA
CONTRATARÁ A

Requisitos:

- *Conocimientos de educación vial.
- *Trabajar en equipo.
- *Resistencia al desplazamiento o marchas prolongadas.
- *Experiencia en manejar en carreteras internacionales.

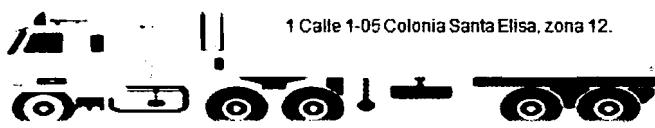
Ofrecemos:

- *Salario competitivo.
- *Bono por productividad.
- *Seguro Médico.

**CONDUCTOR
DE CARGA PESADA**

Interesados presentar hoja de vida a la siguiente dirección:

1 Calle 1-05 Colonia Santa Elisa, zona 12.



Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Se propone el puesto de piloto de carga pesada por dos razones principales, la primera es por la naturaleza del puesto, es decir, el puesto va dirigido a un mercado que consume medios de comunicación de este tipo (periódico), en especial cuando se desea encontrar empleo. La segunda razón se debe, a que dicho puesto, es uno de los más afectados por el índice de rotación.

A continuación, se presenta el modelo con la aplicación de la técnica AIDA.

Gráfica 20
Propuesta de anuncio publicitario
Versión técnica AIDA

EMPRESA TRANSPORTES PACHECO MEDINA
CONTRATARÁ A

**CONDUCTOR
DE CARGA PESADA**

Requisitos:

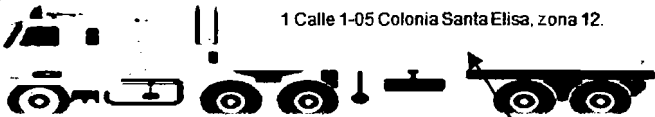
- *Conocimientos de educación vial.
- *Trabajar en equipo.
- *Resistencia al desplazamiento o marchas prolongadas.
- *Experiencia en manejar en carreteras internacionales.

Interesados presentar hoja de vida a la siguiente dirección:

Ofrecemos:

- *Salario competitivo.
- *Bono por productividad.
- *Seguro Médico.

1 Calle 1-05 Colonia Santa Elisa, zona 12.



Atención

Acción

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

- **Atención:** el hecho de ubicar el nombre del puesto al centro del anuncio, además de la clara y amplia visualización del mismo, permiten que llame la atención del lector.
- **Interés:** el interés se reflejará, al identificar a la cantidad de personas que aplican para la oferta de trabajo.
- **Deseo:** aunque no se identifica de lleno en el anuncio, se refleja en (al igual que el interés) en la cantidad de personas ávidas de cubrir el puesto vacante.
- **Acción:** una vez la persona esta convencida de aplicar al puesto, es necesario incluir el lugar o la forma de hacer llegar la hoja de vida, en este

caso se optó por la dirección de la empresa. En este caso, por motivos de confidencialidad la dirección es ficticia.

El anuncio se propone en un formato de 4x3 pulgadas dentro de la sección de clasificados anuncios desplegados, para los puestos operativos, el cual tiene un precio de Q.2, 092.00, se recomienda dar a conocer la plaza los días lunes y/o jueves porque es de conocimiento público que son los días, en que el mercado de recursos humanos leen el periódico para buscar empleo y, en un diario de mayor circulación.

Tabla 12
Muestra de módulos por pulgadas
(cada cuadro representa un módulo)

Fuente: adaptado de cotización Prensa Libre, octubre de 2011.

Para los puestos no operativos, se sugiere un formato de 4x5 pulgadas en la sección de anuncios clasificados anuncios desplegados, el cual tiene un precio de Q. 3, 487.00.

c) Recomendación por parte de los colaboradores

Aunque este medio ya se utiliza dentro de la empresa y no ha brindado resultados eficaces y eficientes, en la actualidad por medio de la descripción y perfil de puestos, se norma a las personas que pueden ser recomendadas o tomar en cuenta a aquellas que serán tomadas en cuenta. Al final, lo que se busca es mantener un parámetro técnico para ejercer el proceso de admisión de personal.

2.3 Solicitud de empleo

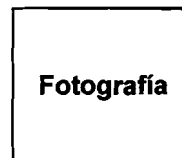
Como parte de un filtro de “preselección” el aspirante deberá llenar una solicitud de empleo, con el objetivo de identificar a los aspirantes idóneos para la empresa. Además de establecer el proceso anímico del aspirante, es decir, indagar sobre aspectos de salud, económicos, aficiones, entre otros aspectos. El propósito es identificar la estabilidad profesional y personal que tiene el aspirante para entrar a trabajar a la empresa.

A continuación se presenta la propuesta para la solicitud de personal y el formato para una revisión del expediente.

Gráfica 21
Propuesta modelo de solicitud de empleo

Empresa de Transportes
Pacheco Medina, S.A.

SOLICITUD DE EMPLEO



Fecha de solicitud	Puesto al que aplica:	Pretensión salarial
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fecha en que puede comenar a trabajar:

I. Datos generales

Nombre completo

Dirección

Teléfono domicilio	Teléfono celular	Teléfono oficina
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Correo electrónico	Lugar de nacimiento
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fecha de nacimiento	Nacionalidad
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Edad	Género
<input type="text"/>	<input type="text"/> F <input type="text"/> M

Estado civil

Casado(a) Soltero(a) Unido(a) Divorciado(a) Separado(a)

Vive con

Padres Cónyuge Parientes Independiente

II. Datos de identificación

No. De cédula	<input type="text"/>	Extendida en	<input type="text"/>
---------------	----------------------	--------------	----------------------

Afiliación IGSS	<input type="text"/>	Pasaporte	<input type="text"/>
-----------------	----------------------	-----------	----------------------

Posee Licencia de conducir de:	<input type="checkbox"/> Carro	<input type="checkbox"/> Moto	Tipo de licencia	<input type="text"/>
--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	------------------	----------------------

III. Datos de condiciones físicas

Tipo de sangre	Estatura	Peso
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

¿Cuándo fue la última vez que se hizo un examen médico?

Fecha Motivo

Nombre del Doctor Teléfono

¿Tiene alguna deficiencia física (anteojos, aparatos para sordera, pie plano)?

Si No En caso afirmativo, especifique

IV. Datos familiares

Nombre completo	Ocupación	Edad	Género	Lugar de trabajo y teléfono	¿Depende de usted? S/N
Padre:					
Madre:					
Hermano:					
Hermano:					
Cónyuge:					
Hijos:					
Hijos:					
Hijos:					

V. Datos de educación

Nivel	Establecimiento	Título o Diplomado	Fecha
Primaria			
Básicos			
Diversificado			
Técnico			
Universidad			
Maestría			

¿Estudia actualmente?

Si No En caso afirmativo, ¿Qué estudia?

Indique el lugar Horario

Cursos/Seminarios

Fecha de inicio	Fecha final	Instituto educativo	Nombre del curso

Computación Ms Office Windows Internet

Otros Especifique

Describe las máquinas o equipos de oficina/taller que maneja

VI. Experiencia laboral				
Se le solicita, escriba las tres empresas donde ha trabajado, iniciando por su trabajo mas reciente o actual.				
Empresa:				
Dirección				
Nombre del Jefe Inmediato		Cargo		
Indique su ha tenido otros puestos.				
De:	A:	Puestos desempeñados	Sueldo inicial	Sueldo final
Describa las principales funciones desempeñadas				
Describa el motivo de retiro:				
¿Se pueden pedir referencias? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
¿Por qué?				
Empresa:				
Dirección				
Nombre del Jefe Inmediato		Cargo		
Indique su ha tenido otros puestos.				
De:	A:	Puestos desempeñados	Sueldo inicial	Sueldo final
Describa las principales funciones desempeñadas				
Describa el motivo de retiro:				
¿Se pueden pedir referencias? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
¿Por qué?				
Empresa:				
Dirección				
Nombre del Jefe Inmediato		Cargo		
Indique si ha tenido otros puestos.				
De:	A:	Puestos desempeñados	Sueldo inicial	Sueldo final
Describa las principales funciones desempeñadas				

Describa el motivo de retiro:				
¿Se pueden pedir referencias?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Por qué?				

VII. Datos de referencias

Favor, indique a tres conocidos que puedan dar referencia de usted como persona

Nombre completo	Empresa donde trabaja	Teléfono	Profesión	Tiempo de conocerlo

Dirección en caso de accidente

Nombre	
Dirección	
Teléfono	

Los datos proporcionados en esta solicitud de empleo son verídicos y no hay omisión en alguna parte. Autorizo a la empresa a verificarlos, si alguna información resulta falsa, acepto que mi solicitud quede anulada. Además estoy dispuesto a someterme a los exámenes y entrevistas requeridas.

--

Firma

--

Observaciones

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Gráfica 22
Ejemplo del modelo de solicitud de empleo

Empresa de Transportes
 Pacheco Medina, S.A.

SOLICITUD DE EMPLEO



Fecha de solicitud	Puesto al que aplica:	Pretensión salarial
03/10/2011	Conductor	Q 3, 800.00
Fecha en que puede comenar a trabajar:		
De inemdiato		

I. Datos generales		
Nombre completo		
Luis Felipe Cardona López		
Dirección		
6 av. 3-48 Zona 12		
Teléfono domicilio	Teléfono celular	Teléfono oficina
24784587	55555555	-----
Correo electrónico	Lugar de nacimiento	
-----	San Pedro Sacatepequez	
Fecha de nacimiento	Nacionalidad	
30/07/1965	Guatemalteco	
Edad	Género	
	F	<input checked="" type="checkbox"/> M
Estado civil		
Casado(a)	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero(a) <input type="checkbox"/> Unido(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Separado(a) <input type="checkbox"/>
Vive con		
Padres	<input type="checkbox"/>	Cónyuge <input checked="" type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/>
II. Datos de identificación		
No. De cédula	B-2 10780	Extendida en
		San Pedro Sacatepequez
Afiliación IGSS	204556622	Pasaporte
		110458932
Posee Licencia de conducir de:	<input checked="" type="checkbox"/> Carro	Moto
		Tipo de licencia
		"A"
III. Datos de condiciones físicas		
Tipo de sangre	Estatura	Peso
A positivo	1-62 metros	158 libras

¿Cuándo fue la última vez que se hizo un examen médico?

Fecha	12/12/2010	Motivo	Chequeo general
Nombre del Doctor		Teléfono	
Dr. Mario Guzman Albergue		52347643	

¿Tiene alguna deficiencia física (anteojos, aparatos para sordera, pie plano)?

Si No En caso afirmativo, especifique _____

IV. Datos familiares

Nombre completo	Ocupación	Edad	Género	Lugar de trabajo y teléfono	¿Depende de usted? S/N
Padre: Carlos Cardona	Comerciante	78	masculino	54321678	Si
Madre: Lidia López	Ama de casa	75	femenino	54321678	Si
Hermano: Fernando Cardona L.	Comerciante	40	masculino	45678903	No
Hermano: Andrea Cardona López	Ama de casa	50	femenino	66317894	No
Cónyuge: Marta Alicia Cruz de C.	Ama de casa	45	femenino	24784587	Si
Hijos: Felipe Cardona Cruz	Perito contador	20	masculino	24784587	No
Hijos: Veronica Cardona Cruz	Estudiante	15	femenino	24784587	Si
Hijos: Gustavo Cardona Cruz	Estudiante	12	masculino	24784587	Si

V. Datos de educación

Nivel	Establecimiento	Título o Diplomado	Fecha
Primaria	Escuela Rural 20	Nivel primario completo	30/11/1978
Básicos	Escuela Rural 20	Nivel básico completo	30/11/1981
Diversificado			
Técnico			
Universidad			
Maestría			

¿Estudia actualmente?

Si No En caso afirmativo, ¿Qué estudia? _____

Indique el lugar _____ Horario _____

Cursos/Seminarios

Fecha de inicio	Fecha final	Instituto educativo	Nombre del curso

Computación Ms Office Windows Internet

Otros Especifique _____

Describa las máquinas o equipos de oficina/taller que maneja

Herramientas para cambiar llantas, desmontar furgones y conocimientos básicos para la energía eléctrica al vehículo

VI. Experiencia laboral				
Se le solicita, escriba las tres empresas donde ha trabajado, iniciando por su trabajo mas reciente o actual.				
Empresa:	Transportes Marroquin			
Dirección	12 av. 1-45 zona 11			
Nombre del Jefe Inmediato	Carlos Vásquez	Cargo	Jefe de transporte	
Indique si ha tenido otros puestos.				
De:	A:	Puesto desempeñados	Sueldo inicial	Sueldo final
Describa las principales funciones desempeñadas				
Traslado de mercadería perecedera y no perecedera en Centro América				
Describa el motivo de retiro: política de asignación de fletes				
¿Se pueden pedir referencias? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
¿Por qué?				
Empresa:	Distribuidora de procdustos Veralac			
Dirección	Tactic, Cobán			
Nombre del Jefe Inmediato	Justo López	Cargo	Propietario	
Indique si ha tenido otros puestos.				
De:	A:	Puesto desempeñados	Sueldo inicial	Sueldo final
Describa las principales funciones desempeñadas				
Describa el motivo de retiro: Distancia entre el lugar de trabajo y el hogar				
¿Se pueden pedir referencias? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
¿Por qué?				
Empresa:				
Dirección				
Nombre del Jefe Inmediato		Cargo		
Indique si ha tenido otros puestos.				
De:	A:	Puesto desempeñados	Sueldo inicial	Sueldo final
Describa las principales funciones desempeñadas				

Describa el motivo de retiro:				
¿Se pueden pedir referencias?	Si		No	
¿Por qué?				

VII. Datos de referencias

Favor, indique a tres conocidos que puedan dar referencia de usted como persona

Nombre completo	Empresa donde trabaja	Teléfono	Profesión	Tiempo de conocerlo
Julio Barrios	Transportes Marroquin	45643246	Conductor	10 años
Carlos Aristides	Distribuidora Veralac	56432457	Conductor	12 años
Lidia Conde	Transportes Veralac	45674321	Secretaria	5 años

Dirección en caso de accidente

Nombre	Marta Alicia Cruz de Cardona
Dirección	6 av. 3-48 Zona 12
Teléfono	24784587

Los datos proporcionados en esta solicitud de empleo son verídicos y no hay omisión de alguna partes. Autorizo a al empresa a verificarlos, si alguna información resulta falsa, acepto que mi solicitud quede anulada. Además estoy dispuesto a someterme a los exámenes y entrevistas requeridas.

--

Firma

Observaciones

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

3. Proceso de selección

Una vez que los aspirantes hayan ingresado la información solicitada, se analizará la información proporcionada con el descriptor y perfil del puesto. El objetivo es identificar a las personas que encajen o se aproximen lo más posible a los requerimientos establecidos por las herramientas antes mencionadas.

3.1 Recepción preliminar de candidatos

Este proceso consiste en revisar si la papelería del aspirante está completa, es decir, proporcionó: hoja de vida, fotocopia de cédula de vecindad, certificado de estudios, constancias de trabajo, constancia de carencia de antecedentes penales y policiacos, licencia de conducir y tarjeta de visión. Éstos últimos dos requisitos son indispensables para los pilotos.

El Asistente de Gerencia es la encargada de identificar a los candidatos que continuarán con el proceso de selección de personal y presentarlo al jefe que ha solicitado la requisición de personal. La forma de comunicación será vía telefónica y/o correo electrónico.

3.2 Entrevista preliminar

El objetivo es, darle a conocer al aspirante la razón de ser de la empresa, el propósito del puesto al cual se ha perfilado, horario, ventajas económicas, establecer un punto medio entre la pretensión salarial (si es necesario), identificar los aspectos menos profundos del aspirante, como lo son la habilidad verbal, presentación, entre otros. De esta manera, el aspirante tiene la oportunidad de conocer el qué hacer de la empresa, puesto al cual

perfila y determinar si llena sus expectativas o no. Dentro del proceso de selección tendrá una ponderación del 5%, es decir, si dentro de la entrevista preliminar, el resultado es satisfactorio, la asistente de gerencia asignará la ponderación antes mencionada, además el aspirante tendrá derecho a continuar en el proceso.

Una de las deficiencias que los colaboradores de la empresa externaron (jefes y subordinados), es la falta de un formato para llevar a cabo una entrevista. Por lo que, a continuación se presenta un modelo de entrevista preliminar para optimizar la adquisición de información.

Gráfica 23

Propuesta formato de entrevista preliminar

Empresa de Transportes Pacheco
Medina, S.A.

GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR

Nombre del aspirante

--

Puesto al que perfila

--

Edad

--

Fecha

--

Favor, marque con una equis "x" sobre la calificación que se asigna al aspirante según los siguientes aspectos:

Aspecto	Calificadores			
Cómo es la actitud e interés por aplicar conocimientos y aprender.	Excelente	Buena	Regular	Mala
El nivel competitivo esta enfocado en:	Saber	Saber ser	Saber hacer	Ninguna
Habilidad para comunicar de forma concisa y coherente	Excelente	Buena	Regular	Mala
Habilidad para controlar emociones	Excelente	Buena	Regular	Mala
Demuestra amabilidad y cortesía	SI	NO		
Disponibilidad de horario entre semana	SI	NO		
Disponibilidad de horario fin de semana	SI	NO		

Indicar los intereses presentes y a largo plazo	
--	--

Expresar las fortalezas que posee para llevar a cabo el puesto al que aplica.	
--	--

Indicar las características que desea modificar , como perfeccionamiento personal y profesional.	
---	--

Indique no más de tres logros trascendentales de su vida.	

Observaciones

Clasificación

Aplicación de prueba técnica	<input type="checkbox"/>
Enviar a base de datos	<input type="checkbox"/>
Finaliza el proceso	<input type="checkbox"/>

Nombre del entrevistador

--

Firma

--

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Gráfica 24

Ejemplo del formato de entrevista preliminar

Empresa de Transportes Pacheco
Medina, S.A.

GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR

Nombre del aspirante

Luis Felipe Cardona López

Puesto al que perfila

Conductor

Edad

47

Fecha

10/10/2011

Favor, marque con una equis "x" sobre la calificación que se asigna al aspirante según los siguientes aspectos:

Aspecto	Calificadores			
Cómo es la actitud e interés por aplicar conocimientos y aprender.	Excelente	Buena	Regular	Mala
El nivel competitivo esta enfocado en:	Saber	Saber ser	Saber hacer	Ninguna
Habilidad para comunicar de forma concisa y coherente	Excelente	Buena	Regular	Mala
Habilidad para controlar emociones	Excelente	Buena	Regular	Mala
Demuestra amabilidad y cortesía	SI	NO		
Disponibilidad de horario entre semana	SI	NO		
Disponibilidad de horario fin de semana	SI	NO		
Indicar los intereses presentes y a largo plazo	Realizar fletes dentro y fuera del país, pero con oportunidad de descansar en su residencia de domicilio, apoyar a sus hijos para que terminen diversificado y si es posible colaborarles con sus estudios en la Universidad.			
Expresar las fortalezas que posee para llevar a cabo el puesto al que aplica.	Se adapta al cambio de climas, tiene un carácter calmado, ha tenido buenas relaciones laborales con sus anteriores compañeros de trabajo y es responsable			
Indicar las características que desea modificar , como perfeccionamiento personal y profesional.	Ser proactivo en su puesto de trabajo, cuidar de su alimentación			

Indique no más de tres logros trascendentales de su vida.	Tener hijos respetuoso y estudiosos, poder
	brindarle a su familia casa propia y tener buenas
	relaciones con sus antiguos compañeros y jefes de trabajo.

Observaciones

Clasificación

Aplicación de prueba técnica	<input checked="" type="checkbox"/>
Enviar a base de datos	<input type="checkbox"/>
Finaliza el proceso	<input type="checkbox"/>

Nombre del entrevistador

Salma Castro, Asistente de Gerencia

Firma

--

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

3.3 Verificación de datos y referencias

Se verificarán los datos proporcionados a los aspirantes que se les realizó la entrevista preliminar. Es necesario que el Asistente de Gerencia verifique los datos profesionales y personales vía telefónica, para corroborar la información proporcionada; de esta manera minimizar el margen de error con inconvenientes como: información inexistente, suplantación de jefes, etcétera; si el Asistente General considera necesario corroborar la información de forma personal, podrá hacerlo.

El tiempo que se estima para esta actividad es de diez y cuatro horas para la verificación de datos profesionales y personales respectivamente.

Al igual que las actividades anteriores, es necesario dejar constancia de los hallazgos encontrados. Además de brindar una ponderación a la herramienta, de esta forma contribuir a la objetividad en la toma de decisiones, en este caso la puntuación es del 15%.

A continuación, se presenta una propuesta para verificar datos.

Gráfica 25
Formato boleta de verificación de referencias laborales

Empresa, Transportes Pacheco Medina
 S.A.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

Nombre del aspirante

Puesto al que aplica

Datos a verificar

Nombre de la empresa

Razón de ser de la empresa

Puesto(s) que desempeñó

Fecha de ingreso

Fecha de retiro

Sueldo inicial

Sueldo final

Verificación de desempeño laboral

Factor	Excelente	Buena	Mala	No aplica
Capacidad de análisis				
Aplicación de la matemática				
Capacidad de comunicación oral				
Orientación al servicio al cliente				
Evidencia innovación al trabajo				
Actitud de trabajo en equipo				
Demuestra habilidad de liderazgo				
Manifiesta adaptabilidad al ambiente				
Evidencia calidad en el trabajo				
Capacidad para delegar tareas				
Capacidad para administrar el tiempo				

Demuestra habilidad y cortesía				
Ejecuta las labores con responsabilidad				
Es una persona digna de confianza				
Habilidad para aprender				
Habilidad para tratar con las personas				

Cualidades positivas del aspirante

Cualidades negativas del aspirante

¿Posee problemas de salud?

SI

No

En caso afirmativo, indicar ¿Cuáles?

--

¿Alguna vez le embargaron el sueldo?

SI

No

En caso afirmativo, indicar fecha y motivo

Motivo de retiro

Lo contrataría nuevamente

SI

No

¿Por qué?

--

Nombre de la persona contactada

--

Fecha

--

Nombre del responsable de verificación de datos

--

Firma

--

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Gráfica 26
Ejemplo de la boleta de verificación de referencias laborales

Empresa, Transportes Pacheco Medina
 S.A.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

Nombre del aspirante

Luis Felipe Cardona López

Puesto al que aplica

Conductor

Datos a verificar

Nombre de la empresa

Transportes Marroquin

Razón de ser de la empresa

Transporte de carga pesada

Puesto(s) que desempeñó

Conductor

Fecha de ingreso

21/07/2000

Fecha de retiro

30/08/2011

Sueldo inicial

Q2,000.00

Sueldo final

3,200

Verificación de desempeño laboral

Factor	Excelente	Buena	Mala	No aplica
Capacidad de análisis		x		
Aplicación de la matemática		x		
Capacidad de comunicación oral		x		
Orientación al servicio al cliente	x			
Evidencia innovación al trabajo			x	
Actitud de trabajo en equipo		x		
Demuestra habilidad de liderazgo			x	
Manifiesta adaptabilidad al ambiente	x			
Evidencia calidad en el trabajo		x		
Capacidad para delegar tareas		x		
Capacidad para administrar el tiempo		x		

Demuestra habilidad y cortesía.	x			
Ejecuta las labores con responsabilidad		x		
Es una persona digna de confianza	x			
Habilidad para aprender	x			
Habilidad para tratar con las personas		x		

Cualidades positivas del aspirante

Responsable, respetuoso, calmado y honesto.

Cualidades negativas del aspirante

Pasivo, evidencia poca proactividad en el trabajo.

¿Posee problemas de salud?

SI

No

En caso afirmativo, indicar ¿Cuáles?

¿Alguna vez le embargaron el sueldo?

SI

No

En caso afirmativo, indicar fecha y motivo

Motivo de retiro

Política de asignación de fletes

Lo contrataría nuevamente

SI

No

¿Por qué?

Nombre de la persona contactada

Carlos Vásquez

Fecha

15/10/2011

Nombre del responsable de verificación de datos

Salma Castro, Asistente de Gerencia

Firma

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Gráfica 27
Formato boleta de verificación de referencias personales

Empresa, Transportes Pacheco Medina S.A.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

Nombre del aspirante

Puesto al que aplica

Datos a verificar

Nombre del informante

Profesión, oficio u ocupación

Teléfono

¿Qué tipo de parentesco tiene con el aspirante?

¿Hace cuánto tiempo se conocen?

¿Tiene conocimiento si alguna vez le han embargado el sueldo?

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Especifique: <input type="text"/>
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------------

¿Tiene conocimiento de algún tipo de problema de salud?

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Especifique: <input type="text"/>
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------------

¿Qué tipo de pasatiempos tiene el aspirante?

¿Tiene conocimiento de los últimos trabajos del aspirante?

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Especifique: <input type="text"/>
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------------

Empresa	Puesto	Motivo de retiro	Fecha de retiro

Costumbre, hábitos y conductas observadas

Factor	Mucho	Regular	Poco	No	No aplica
Es honesto					
Es ético					
Es responsable					
Es colaborador					
¿Con qué frecuencia se enferma?					
¿Con qué frecuencia fuma?					
¿Con qué frecuencia bebe?					

¿Describa las características del aspirante?

Observaciones

Fecha

--

Nombre del responsable de verificación de datos

--

Firma

--

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Gráfica 28
Ejemplo de la boleta de verificación de referencias personales

Empresa, Transportes Pacheco Medina S.A.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

Nombre del aspirante

Luis Felipe Cardona López

Puesto al que aplica

Conductor

Datos a verificar

Nombre del informante

Alfredo Gutierrez Campos

Profesión, oficio u ocupación

Comerciante

Teléfono

54555555

¿Qué tipo de parentesco tiene con el aspirante?

Amistad

¿Hace cuánto tiempo se conocen?

20 años

¿Tiene conocimiento si alguna vez le han embargado el sueldo?

SI NO Especifique: _____

¿Tiene conocimiento de algún tipo de problema de salud?

SI NO Especifique: _____

¿Qué tipo de pasatiempos tiene el aspirante?

Subir volcanes y practicar futbol

¿Tiene conocimiento de los últimos trabajos del aspirante?

SI NO Especifique: Siempre a trabajado de conductor

Empresa	Puesto	Motivo de retiro	Fecha de retiro
Transportes Marroquin	Conductor	los fletes	Agosto de 2011
Distribuidora de productos lácteos	Conductor	Mucha distancia de la casa al	Marzo de 2000
Trabajaba de conductor con el papá	Conductor	empresa	Febrero de 1998

Costumbre, hábitos y conductas observadas

Factor	Mucho	Regular	Poco	No	No aplica
Es honesto	x				
Es ético	x				
Es responsable	x				
Es colaborador	x				
¿Con qué frecuencia se enferma?			x		
¿Con qué frecuencia fuma?			x		
¿Con qué frecuencia bebe?				x	

¿Describa las características del aspirante?

Respetuoso, colaborador y responsable

Observaciones

Fecha

18/10/2011

Nombre del responsable de verificación de datos

Salma Castro, Asistente de Gerencia

Firma

--

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

3.4 Aplicación de pruebas técnicas

Al tomar en cuenta la naturaleza de la empresa, se decidió implementar pruebas técnicas con el propósito de identificar de forma práctica y concisa, la aplicación de los conocimientos y habilidades de los aspirantes.

Se presenta el formato para una prueba de educación vial, la cual se implementará de forma obligatoria al aspirante de conductor. Dicha prueba, es una adaptación al contexto guatemalteco, para contextualizar las preguntas.

También se presenta un examen que evalúe de forma práctica la destreza y psicomotricidad del aspirante al puesto de piloto. El instrumento está elaborado para que el evaluador sea quien indique el desplazamiento del aspirante. Si en el recorrido, no se ponen en práctica algunos de los cuestionamientos, el instructor deberá hacer las preguntas a manera de hipótesis.

El examen de educación vial tiene una ponderación de 12% y la prueba de simulación 10%. Además, se tomarán en cuenta los aspirantes que respondan al menos doce preguntas correctas en la prueba de educación vial y, en al menos nueve interrogantes sean calificados por el instructor de forma correcta. A continuación, se presentan las propuestas.

Gráfica 29
Formato de examen de educación vial

Empresa, Transportes Pacheco Medina
S.A.

EXAMEN DE EDUCACIÓN VIAL

Instrucciones: favor marcar con un equis "x" la opción correcta, del listado de opciones que se le presenta.

1. ¿Qué es un señalamiento preventivo?

- el que informa sobre los servicios en la carretera
- el que nos indica las distancias
- el que nos avisa de un peligro en el camino y su naturaleza
- el que nos avisa de la cercanía de lugares o su ubicación

2. Observe la siguiente gráfica, e identifique lo que indica la señal de tránsito.

- personas en la vía
- niños escolares en la vía
- prohibido tránsito de personas en la vía



3. Observe la siguiente gráfica, e identifique lo que indica la señal de tránsito.

- altura máxima permitida de cuatro metros
- paso regulado de cuatro vehículos por turno
- carga máxima de cuatro toneladas
- paso a vehículos de cuatro plazas máximo



4. ¿En qué orden se dará preferencia para ceder el paso a vehículos con sirena o luces rojas?

- ambulancia, policía, seguridad vial, bomberos
- seguridad vial, bomberos, policía, ambulancia
- bomberos, seguridad vial, policía, ambulancia
- ambulancia, bomberos, policía, seguridad vial

5. Observe la siguiente gráfica, e identifique lo que indica la señal de tránsito.

- desplazamiento en la carretera
- proyección de piedras en la vía
- vía resbaladiza
- perfil irregular



6. Observe la siguiente gráfica, e identifique lo que indica la señal de tránsito.

- paso a vehículos de seis plazas máximo
- carga máxima de seis toneladas
- altura máxima permitida de 6 metros
- paso regulado de seis vehículos por turno



7. ¿Qué vehículos pueden conducir sin licencia?

- taxis y autobuses
- bicicletas, carros públicos, vehículos de tránsito animal
- ciertas bicimotos y maquinaria de agricultura o especial

8. ¿Cuáles son las principales causas que provocan los choques de frente?

- No mantener distancia y exceso de velocidad
- Desplazarse imprudentemente o ir por el carril izquierdo y olvidar el ángulo muerto
- Adelantamiento en falso y tomar las curvas con exceso de velocidad
- Fatiga y freno brusco

9. ¿Qué indican las luces amarillas intermitentes de un vehículo?

- Que circula despacio
- Que se va a detener
- Que cambiará de dirección
- Que tiene problemas

10. Observe la siguiente gráfica, e identifique lo que indica la señal de tránsito.

- Cercanía a un puesto de socorro
- Cercanía de un hospital
- Uso de botiquín obligatorio



11. ¿Qué indican las rayas amarillas pintadas en la orilla de la acera?

- Guían a los conductores dentro de su carril durante la noche.
- Prohiben el estacionamiento de vehículos.
- Sirven para indicar donde termina la carretera
- Sirven para dividir los carriles de las carreteras.

12. Observe la siguiente gráfica, e identifique lo que indica la señal de tránsito.

- Piedras en la vía
- Deslizamiento en la carretera
- Vía resbaladiza



13. ¿Qué debe hacer para girar a la izquierda o derecha en arterias de doble sentido?

- Dar vuelta en el sentido deseado
- Sacar la mano para indicar nuestro destino
- Guiarse a través de las denominadas líneas de vía.

14. ¿Qué es lo primero que debemos hacer para desprendernos de una fila vehicular para adelantar?

- Sacar la mano izquierda para indicar que vamos a rebasar
- Encender las direccionales
- Observar que no existe prohibición
- No asomar nuestro vehiculo para ver el tránsito que viene

15. ¿Qué precauciones deberá tomar un conductor al llegar a un cruce donde el semáforo que rige la circulación se encuentre apagado?

- Hacer un alto parcial
- Disminuir la velocidad y ceder el paso a los vehículos de la derecha
- Tienen primicia los carros que circulen por la avenida
- Hacer alto total

16. Observe la siguiente gráfica, e identifique lo que indica la señal de tránsito.

- Servicio telefónico a 100 metros
- Telefónico de emergencias a 100 metros

Fuente: adaptado de examen de educación vial. Juan José Marin Hernández

Gráfica 30
Formato de examen de destreza automovilística

Empresa, Transportes Pacheco Medina S.A.	
<u>EXAMEN DE DESTREZA AUTOMOVILÍSTICA</u>	
Nombre del aspirante	
<hr/>	
Puesto al que aplica	Fecha
<hr/>	
Instrucciones: Marque con una equis "x" la conducta del evaluado o la respuesta ante los cuestionamientos realizados.	
1 Al encender el cabezal, el aspirante:	
<input type="checkbox"/>	Revisó que la palanca esté en neutro o P (si es automático)
<input type="checkbox"/>	Metió el clutch a fondo y un poco de freno
<input type="checkbox"/>	Se dirigió exclusivamente a encender cabezal
<input type="checkbox"/>	Otro
Especifique:	
<hr/>	
<hr/>	
2 ¿Qué realizó para tener una salida en calle plana?	
<input type="checkbox"/>	Aceleró y al mismo tiempo sacó el clutch suave de forma gradual para detenerlo 5 segundos en el desembrague.
<input type="checkbox"/>	Sólo sacó clutch y no aceleró
<input type="checkbox"/>	Soltó en primero el clutch y después aceleró
<input type="checkbox"/>	Otro
Especifique:	
<hr/>	
<hr/>	
3 ¿Al circular en tráfico o colas su distancia fue de?	
<input type="checkbox"/>	1 metro
<input type="checkbox"/>	20 metros
<input type="checkbox"/>	50 metros
<input type="checkbox"/>	3 ó 4 metros
<input type="checkbox"/>	Otro
Especifique:	
<hr/>	
<hr/>	

4 ¿Al circular en la vía rápida su distancia fue de?	
<input type="checkbox"/>	500 metros
<input type="checkbox"/>	5 metros
<input type="checkbox"/>	50 ó 60 metros
<input type="checkbox"/>	Otro
Especifique:	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
5 Cuando realizó un viró o cruzó a la derecha, ¿Qué hizo antes?	
<input type="checkbox"/>	Colocó pie de vía
<input type="checkbox"/>	Observó el espejo
<input type="checkbox"/>	Observó a los lados
<input type="checkbox"/>	Sólo observó el espejo
<input type="checkbox"/>	Otro
Especifique:	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
6 Cuando realizó un viraje en curva, su actitud fue:	
<input type="checkbox"/>	Giró suave y de forma circular según el tipo de curva
<input type="checkbox"/>	Giró fuerte y con los brazos tensos
<input type="checkbox"/>	Otro
Especifique:	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
7 ¿En cuanto tiempo estacionó el trailer?	
<input type="checkbox"/>	menos de 15 minutos
<input type="checkbox"/>	15 minutos
<input type="checkbox"/>	20 minutos
<input type="checkbox"/>	más de 20 minutos
<input type="checkbox"/>	Otro
Especifique:	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
8 ¿Al momento de estacionarse, el trailer quedó alineado, sin invadir otro estacionamiento?	
<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

9 Al parquear el trailer la palanca quedó:	
<input type="checkbox"/>	En primera (si es mecánico)
<input type="checkbox"/>	en neutro
<input type="checkbox"/>	Le fue indiferente
<input type="checkbox"/>	Otro
Especifique:	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
Solicítele al conductor que cambie de carril sin los pies de vía e	
10	indique el procedimiento:
<input type="checkbox"/>	Aceleró
<input type="checkbox"/>	anunció con una señal física
<input type="checkbox"/>	frenó y esperó a contar con espacio suficiente y cambió de carril
<input type="checkbox"/>	Otro
Especifique:	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
Indique ¿Cuál fue el comportamiento del aspirante, mientras	
11	conducía?
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
¿El aspirante demostró serenidad y seguridad mientras	
12	conducía?
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
Observaciones	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

Nombre del responsable de la entrevista	
Firma	

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

3.5 Entrevista de selección

Con base en los resultados satisfactorios, es decir, los resultados que más se acoplen a lo requerido por la empresa, se deberá continuar con la entrevista de selección. La información obtenida desde el análisis de la hoja de vida, verificación de referencias, pruebas técnicas etc., contribuirán para profundizar en la experiencia del área o puesto al cual se está perfilando, aclarar dudas o ampliar información proporcionada o producida (verificación de datos, solicitud de empleo, pruebas etc.) y/o indagar sobre las aspiraciones, habilidades, conocimientos.

En esta etapa, la asistente de gerencia le presentará al jefe inmediato (quien elaboró la requisición de personal), a los candidatos que más llenan los requisitos, y es el jefe inmediato tomará la decisión para su contratación.

A continuación, se presenta la propuesta para llevar a cabo la entrevista de selección la cual tiene una ponderación de 11% máximo y un mínimo del 5%.

Gráfica 31
Formato guía de entrevista de selección

Empresa, Transportes
Pacheco Medina S.A.

GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Nombre del aspirante

--

Puesto al que aplica

--

Fecha

--

Dominio de la lectura

¿Le gusta la lectura? Si la respuesta es si, Indique ¿Qué libro esta leyendo en la actualidad? Y, haga un breve análisis de lo que expresa el autor en la obra.

¿Qué comprende cuando lee: Morir cuando la luz, triste, retira sus áureas redes de la onda verde, y ser como ese sol que lento expira: algo muy luminoso que se pierde.

Adaptación al ambiente

Relate un plan de acción para llevar a cabo la función más crítica y trascendental de su puesto de trabajo.

Qué acción tomaría si, su jefe inmediato le solicita lleve a cabo un proyecto que nunca antes ha realizado?

¿Cómo asume las dificultades para llevar a cabo las funciones de su puesto de trabajo y el logro de los objetivos?

¿Relate una situación específica en la que su participación haya sido determinante para el logro de algún objetivo?.

Relate una situación difícil que le haya tocado enfrentar y ¿Cuál fue la decisión que tomó para resolverlo?

Comunicación oral

¿Ha tenido experiencia en realizar presentaciones orales? Y si es así, realice un breve resumen de la última presentación efectuada.

¿Qué medio de comunicación utiliza con frecuencia, oral o escrito, y por qué?

Describa los elementos y/o características que debe poseer una presentación efectiva (eficaz y eficiente)

Planificación de las actividades

¿Cómo planifica las actividades de su puesto de trabajo?

Relate una experiencia específica, donde la planificación de actividades de ha ayudado en su puesto de trabajo.

Tiene experiencia en la elaboración de programas de actividades, si es así, puede describirme el proceso que realiza para elaborar uno.

Trabajo en equipo

Relate las actividades de equipo que ha realizado.

Alguna vez a organizado actividades en equipo, si es así, indique una actividad.

Relate el propósito de una actividad trascendental que haya realizado en equipo.

¿Cómo hace para integrarse a un equipo de trabajo que no conoce?

Servicio al cliente

Relate la experiencia que ha tenido con el servicio al cliente.

Ha tenido la experiencia de interactuar con clientes difíciles de satisfacer, si es así, relate la experiencia y la forma en que solucionó el inconveniente.

En base a su experiencia, ¿Qué mecanismos se deben tomar para lograr una efectiva satisfacción al cliente?

Observaciones

¿Es recomendable el aspirante?

SI

NO

Nombre del responsable de

--

Firma

--

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Gráfica 32
Ejemplo de la guía de entrevista de selección

Empresa, Transportes
Pacheco Medina S.A.

GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Nombre del aspirante

Luis Felipe Cardona López

Puesto al que aplica

Conductor

Fecha

20/10/2011

Dominio de la lectura

¿Le gusta la lectura? Si la respuesta es si, Indique ¿Qué libro esta leyendo en la

No me gusta la lectura

¿Qué comprende cuando lee: Morir cuando la luz, triste, retira sus áureas redes

Ver a la muerte como algo que no es malo

Adaptación al ambiente

Relate un plan de acción para llevar a cabo la función más critica y transcendental

Llevar las herramientas básicas de mecánica y documentos para solucionar
posibles problemas en el traslado de la mercadería.

Qué acción tomaría si, su jefe inmediato le solicita lleve a cabo un proyecto que

y también le pediría ayuda a un compañero de trabajo que ya haya
realizado la tarea

¿Cómo asume las dificultades para llevar a cabo las funciones de su puesto de

Pedir toda la información que necesito y ponerme metas cortas para
ver si estoy haciendo bien las cosas.

¿Relate una situación específica en la que su participación haya sido

En una oportunidad fue necesario cubrir unas rutas de distribución de
productos y le sugería a mi jefe las carreteras que podías transitar
para cubrir la ruta y distribuir el producto.

Relate una situación difícil que le haya tocado enfrentar y ¿Cuál fue la decisión

Hace tiempo tuve que trabajar muy lejos, la verdad ganaba bien, pero
casi no veía a mis hijos y era difícil cuidar de ellos así que, decidí
cambiar de trabajo y ahora veo los resultados y no me equivoque.

Comunicación oral

¿Ha tenido experiencia en realizar presentaciones orales? Y si es así, realice un

No he tenido esa experiencia.

¿Qué medio de comunicación utiliza con frecuencia, oral o escrito, y por qué?

Utilizo el oral, porque me es más fácil hablar con mi jefe o compañeros

Describa los elementos y/o características que debe poseer una presentación

No le sabría responder a esa pregunta.

Planificación de las actividades

¿Cómo planifica las actividades de su puesto de trabajo?

Memorizo lo que tengo que hacer en la semana.

Relate una experiencia específica, donde la planificación de actividades de ha

Me ha ayudado a estar a tiempo para realizar los fletes y tener los
documentos listos.

Tiene experiencia en la elaboración de programas de actividades, si es así, puede

No tengo experiencia en eso.

Trabajo en equipo

Relate las actividades de equipo que ha realizado.

Con mis hijos y amigos nos gusta escalar volcanes.

Alguna vez ha organizado actividades en equipo, si es así, indique una actividad.

Sólo los juegos de futbol de mis hijos.

Relate el propósito de una actividad trascendental que haya realizado en equipo.

Quiero que mis hijos sepan que siempre se puede llegar a la meta.

¿Cómo hace para integrarse a un equipo de trabajo que no conoce?

Trato de colaborar en el trabajo.

Servicio al cliente

Relate la experiencia que ha tenido con el servicio al cliente.

En este trabajo casi nunca se ve al cliente, pero con los encargados de recibir la mercadería me llevo bien.

Ha tenido la experiencia de interactuar con clientes difíciles de satisfacer, si es

No.

En base a su experiencia, ¿Qué mecanismos se deben tomar para lograr una

Darles lo que piden en el tiempo que lo piden y de buen modo.

Observaciones

¿Es recomendable el aspirante?

<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
--	-----------------------------

Nombre del responsable de

Edwin Lorenzana, Jefe de la Unidad de Transporte
--

Firma

--

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Para la entrevista inicial como de selección, se debe contar con un ambiente idóneo para ambas partes (entrevistado y entrevistador), es decir, iluminado, si contaminación auditiva, el lenguaje corporal del entrevistador debe ser libre de tensión (dispuesto a prestarle el tiempo necesario a la actividad), así como, el lenguaje verbal debe ser profesional, acoplado al tipo de puesto a entrevistar, con un tono de voz que transmita respeto y seguridad.

En cuanto al entrevistado, el entrevistador debe estar atento al comportamiento verbal y corporal del mismo; el cual denotará nervios, veracidad en la información, renuencia a hablar sobre algún aspecto o viceversa, etc.

3.6 Examen médico

En la empresa Transportes Pacheco Medina, es indispensable que se apliquen exámenes médicos, debido a la razón de ser de la empresa, es decir, la principal actividad de la empresa es el traslado y logística de mercadería.

Se debe evitar que un conductor labore si tiene un problema severo visual, cardiovascular u otra afección que limite el desempeño de sus actividades, sobre todo, porque en carretera no existe un compañero piloto que lo auxilie. Esto puede provocar severos conflictos tanto en la pérdida de vidas, como de mercadería y vehículo.

Por otra parte, el resto de los colaboradores también debe de ser sometido a análisis médico, para evitar el ingreso de colaboradores con enfermedades que contagien al resto del personal, no sólo por el motivo empresarial sino humano.

Los aspirantes deben presentar cartilla de salud vigente extendida por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala; lo que sirve de aval que la persona ha sido sometida a una serie de exámenes (sangre, orina y heces). En el caso de los pilotos deberán presentar examen de la vista, que indique el grado de visión y si necesita anteojos para manejar. El examen médico

no tiene una puntuación dentro del proceso de selección, para evitar demandas de discriminación o exclusión de personal competitivo por quebrantos de salud que se pueden solucionar con el uso de anteojos, o un tipo de tratamiento. El propósito es identificar un punto de referencia.

3.7 Aplicación de tabla de decisión de selección

Para complementar el proceso de selección es necesario establecer una herramienta que ordene y esquematice la información de cada aspirante, es decir, el propósito de utilizar la tabla de decisión, es establecer en un solo recuadro el recuento de la información y resultados obtenidos, con el agregado de incluir un punteo a cada aspecto a evaluar. Se recomienda tomar en cuenta o continuar con el proceso a los aspirantes que hayan obtenido un punteo mínimo de 75% del 100%.

Por las características y el propósito antes mencionado, es conveniente utilizarla antes de iniciar la entrevista de selección, para apoyar el desarrollo de la misma y por ende, la decisión a tomar.

A continuación, se presenta el formato para la toma de decisión de selección y a manera de ejemplo, tres opciones para aplicar la tabla de decisión con uno de los puestos que mayor índice de rotación tienen dentro de la empresa.

Tabla 13
Tabla de decisión de selección

Empresa, Transportes Pacheco Medina S.A.

Candidato _____

TABLA DE DECISIÓN DE SELECCIÓN

Nombre del aspirante			Puesto al que aplica	Fecha	
Rasgo a evaluar	Instrumento utilizado	Criterio mínimo	Puntaje	Ponderación obtenida	Ponderación
Escolaridad	Copia de estudios realizados.	Nivel básico completo.	Básico completo 20% Segundo básico 10% Primero básico 5%		
Experiencia laboral	Constancia de cartas laborales.	Tres años de experiencia en el área.	tres, años 20% dos, años 15% 1, año 8%		
Documentación completa	Documentación completa.	Fotocopias de los documentos requeridos.	completo 7% incompleto 3%		
Entrevista preliminar	Guía de entrevista.	Requisitos mínimos del puesto	Satisfactorios 5%		
Verificación de referencias	Boletas de verificación de datos.	Datos veraces	Satisfactorios 15%		
Prueba de conocimientos	Aplicación de educación vial.	Aplicación de educación vial.	aplica conocimientos 12% No aplica conocimientos 3%		
Prueba de simulación	Examen práctico de manejo.	Habilidad para manejar y estacionarse.	Satisfactorio 10%		
Entrevista de selección	Guía de entrevista de selección.	Aspirante recomendado.	Observaciones positivas 11% Observaciones negativas 5%		

Examen médico	Tarjetas de salud por el Ministerio de Salud Pública	Sin problemas de salud que afecten el desempeño del trabajo.	No aplica puntaje		
			Total		

Puesto responsable de la elaboración

Firma

Asistente de Gerencia

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Tabla 14
Ejemplo de la tabla de decisión de selección

Empresa, Transportes Pacheco Medina S.A.

Candidato "A"

TABLA DE DECISIÓN DE SELECCIÓN

Nombre del aspirante

Luis Felipe Cardona López

Puesto al que aplica

Piloto

Fecha

23/10/2011

Rasgo a evaluar	Instrumento utilizado	Criterio mínimo	Puntaje	Ponderación obtenida	Ponderación
Escolaridad	Copia de estudios realizados.	Nivel básico completo.	Básico completo 20% Segundo básico 10% Primero básico 5%	20%	20%
Experiencia laboral	Constancia de cartas laborales	Tres años de experiencia en el área.	tres, años 20% dos, años 15% 1, año 8%	20%	20%
Documentación completa	Documentación completa	Fotocopias de los documentos requeridos.	completo 7% incompleto 3%	3%	7%
Entrevista preliminar	Guía de entrevista	Requisitos mínimos del puesto.	Satisfactorios 5%	5%	5%
Verificación de referencias	boletas de verificación de datos	Datos veraces	Satisfactorios 15%	15%	15%
Prueba de conocimientos	Aplicación de educación vial	Aplicación de educación vial.	aplica conocimientos 12% No aplica conocimientos 3%	12%	12%
Prueba de simulación	Examen práctico de manejo	Habilidad para manejar y estacionarse.	Satisfactorio 10%	10%	10%
Entrevista de selección	Guía de entrevista de selección	Aspirante recomendado.	Observaciones positivas 11% Observaciones negativas 5%	11%	11%

Examen médico	Tarjetas de salud por el Ministerio de Salud Pública	Sin problemas de salud que afecten el desempeño del trabajo.	No aplica puntaje	0%	0%
			Total	96%	100%

Puesto responsable de la elaboración

Firma

Asistente de Gerencia

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Informe:

Como puede constatar en la ejemplificación, se ha identificado a de forma resumida y gráfica las fortalezas y debilidades del aspirante; de esta manera el jefe inmediato tendrá el apoyo de visualizar quienes son los aspirantes mejor calificados hasta el momento y tomar una decisión objetivo. En la herramienta se plasman los factores satisfactorios e insatisfactorios de cada aspirante, componentes como: documentación incompleta o la falta de aplicación de conocimientos en educación vial y la experiencia, son elementos que disminuyen la obtención de una puntuación completa (100%). En la entrevista de selección sería recomendable preguntar, la causa que provocó no completar la papelería, identificar si los conocimientos compensan la falta de experiencia etc., aspectos que pueden tomarse como punto de partida en la entrevista y además pueden utilizarse como apoyo en la toma de decisión para contratar al nuevo colaborador.

Tabla 15
Informe de toma de decisión

Empresa, Transportes Pacheco Medina S.A.			
<u>INFORME DE TOMA DE DECISIÓN</u>			
Candidatos		Calificación obtenida	Observaciones
Candidato	A		
Candidato	B		
Candidato	C		
Candidato seleccionado			
<input type="text"/>			
Nombre del jefe responsable de la toma de decisión			
<input type="text"/>			
Firma			
<input type="text"/>			

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Tabla 16
Ejemplo del Informe de toma de decisión

Empresa, Transportes Pacheco Medina S.A. <p align="center"><u>INFORME DE TOMA DE DECISIÓN</u></p>				
Candidatos		Calificación obtenida	Observaciones	
Candidato	A	96%		
Candidato	B	82%		
Candidato	C	76%		
Candidato seleccionado <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td align="center">Candidato "A"</td> </tr> </table>				Candidato "A"
Candidato "A"				
Nombre del jefe responsable de la toma de decisión Edwin Lorenzana, Jefe de la Unidad de Transporte				
Firma <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; width: 80%;"> <tr> <td style="height: 30px;"></td> </tr> </table>				

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

3.8 Sistema de evaluación del proceso

Uno de los objetivos del plan de investigación, es diseñar y proponer la metodología de evaluación de impacto para establecer la efectiva aplicación del proceso (reclutamiento y selección de personal). Para lo cual, se ha diseñado una boleta que permite entrevistar a los jefes de la empresa para plasmar en ella el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal, además de los cambios que se han detectado.

El proceso de admisión de personal se considera afectivo (eficaz y eficiente) si obtiene un punteo de 75 puntos de 100. La distribución de los puntos esta segmentada en “excelente con 10 puntos” y “malo con 3 puntos”. Se sugiere que la entrevista para evaluar el impacto del proceso de admisión de personal, se responda cada seis meses y, de ser necesario se elaboren las modificaciones correspondientes para mantener la efectividad del proceso.

A continuación se presenta el formato de la entrevista.

Gráfica 33
Evaluación del impacto del proceso de admisión de personal

Empresa, Transportes Pacheco Medina
 S.A.

ENTREVISTA PARA EVALUAR EL IMPACTO DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL

Propósito

Establecer la efectividad de la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Instrucciones

A continuación se le presenta una serie de preguntas, con el objetivo de establecer cambios positivos o negativos de la dotación de personal a la empresa. Favor marque con una equis "X" en el recuadro que corresponde a su elección, los cuales deben ser comprendidos de la siguiente forma:

Excelente	Bueno	Malo	Sin cambios
Significa: se han observado los cambios planteados.	Significa: algunos cambios se han llevado a cabo.	Significa: se continúa con casi todos los inconvenientes anteriores.	Significa: no se observado ningún cambio.

Preguntas	Excelente 10	Bueno 7	Malo 3	Sin cambios 0
1. ¿Ha disminuido el índice de rotación en los últimos seis meses?				
2. ¿Cómo califica al personal que ha ingresado a la empresa, en los últimos seis meses?				
3. ¿Qué opinión le merece el proceso de reclutamiento y selección de personal?				
4. ¿Cómo le ha parecido trabajar por competencias laborales?				
5. ¿Qué le parecería incluir competencias laborales en otros proceso de la empresa?				

6. ¿Considera que el proceso de admisión de personal, se acopla a las necesidades de al empresa?				
--	--	--	--	--

7. ¿Haría algún tipo de modificaciones al proceso de admisión de personal?

SI NO

En caso afirmativo, indicar las modificaciones.

8. indique los cambios positivos, en cuanto al suministro de personal que la empresa ha experimentado en los últimos seis meses.

9. Indique los cambios negativos, en cuanto al suministro de personal que la empresa ha experimentado en los últimos seis meses.

10. Existe alguna información que desea proporcionarnos en relación al proceso de reclutamiento y selección de persona por competencias laborales, y de la cual no hayamos preguntado.

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Gráfica 34

Ejemplo de la evaluación del impacto del proceso de admisión de personal

Empresa, Transportes Pacheco Medina
S.A.

ENTREVISTA PARA EVALUAR EL IMPACTO DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL

Propósito

Establecer la efectividad de la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Instrucciones

A continuación se le presenta una serie de preguntas, con el objetivo de establecer cambios positivos o negativos de la dotación de personal a la empresa. Favor marque con una equis "X" en el recuadro que corresponde a su elección, los cuales deben ser comprendidos de la siguiente forma:

Excelente	Bueno	Malo	Sin cambios
Significa: se han observado los cambios planteados.	Significa: algunos cambios se han llevado a cabo.	Significa: se continúa con casi todos los inconvenientes	Significa: no se observado ningún cambio.

Preguntas	Excelente 10	Bueno 7	Malo 3	Sin cambios 0
1. ¿Ha disminuido el índice de rotación en los últimos seis meses?	x			
2. ¿Cómo califica al personal que ha ingresado a la empresa, en los últimos seis meses?	x			
3. ¿Qué opinión le merece el proceso de reclutamiento y selección de personal?		x		
4. ¿Cómo le ha parecido trabajar por competencias laborales?	x			
5. ¿Qué le parecería incluir competencias laborales en otros proceso de la empresa?	x			

6. ¿Considera que el proceso de admisión de personal, se acopla a las necesidades de la empresa?		x		
--	--	---	--	--

7. ¿Haría algún tipo de modificaciones al proceso de admisión de personal?

SI NO

En caso afirmativo, indicar las modificaciones.

8. Indique los cambios positivos, en cuanto al suministro de personal que la empresa ha experimentado en los últimos seis meses.

Los colaboradores se acoplan al trabajo de la empresa en menos tiempo
han aportado nuevos conocimientos a la ejecución de las funciones

9. Indique los cambios negativos, en cuanto al suministro de personal que la empresa ha experimentado en los últimos seis meses.

Por el momento no tenemos comentarios negativos, esperamos continuar así.

10. Existe alguna información que desea proporcionarnos en relación al proceso de reclutamiento y selección de persona por competencias laborales, y de la cual no hayamos preguntado.

Ha disminuido el costo y el tiempo para cubrir una vacante.

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

3.9 Presupuesto para implementar la propuesta

El presupuesto que se plantea a continuación, está ponderado para un año, enfocado para una plaza vacante de piloto, para continuar con los ejemplos antes plasmados.

Cuadro 12
Presupuesto para la implementación de la propuesta
Cifras en quetzales

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Reclutamiento			
Tiempo hora hombre para la elaboración del anuncio en periódico	1.5 horas	$4,500/30/8=18.75$	Q 112.50
Publicación de anuncio en periódico tamaño 4x3	4 anuncios	2,092.00	Q 8,368.00
Tiempo destinado para reproducción de formato de solicitud de empleo	20 minutos	6.25	Q 25.00
Reproducción de formato de solicitud de empleo	25 formatos	$0.75*7=5.25$	Q 525.00
Selección			
Tiempo destinado para reproducción de formato guía de entrevista inicial	20 minutos	6.25	Q 25.00
Reproducción formato guía de entrevista inicial	8 formatos	$0.75*2$	Q 48.00
Tiempo destinado para la aplicación de entrevista inicial	6 horas	18.75	Q 450.00
Reproducción de formato de verificación de referencias laborales	8 formatos	$0.75*2$	Q 48.00
Tiempo destinado para la verificación de datos profesionales	10 horas	18.75	Q 750.00
Reproducción de formato de verificación de referencias personales	8 formatos	$0.75*2$	Q 48.00
Tiempo destinado para la verificación de datos personales	4 horas	18.75	Q 300.00
Reproducción de pruebas técnicas	6 pruebas	$0.75*6$	Q 72.00
Aplicación de pruebas técnicas	8 horas	18.75	Q 600.00
Reproducción de formato de guía entrevista de selección	3 formatos	$0.75*2$	Q 18.00
Aplicación de guía entrevista de selección	3 horas	31.25	Q 375.00
VAN			Q 11,764.50

VIENEN	Q 11,764.50
Gastos varios	Q 8,000.00
Total	Q19,764.50

Nota: el costo de hora hombre de 18.75 pertenece al Asistente de Gerencia cuyo sueldo asciende a 4,500 quetzales y el costo hora hombre de 31.25 corresponde al jefe que solicita se cubra la vacante, en este caso el gerente general cuyo sueldo asciende a 7,500.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Como todo presupuesto, las cantidades son estimaciones basadas en apreciaciones de antecedentes, es decir, el índice de rotación es del 16%, cuyo porcentaje es un promedio de cuatro plazas al año, por esa razón se estima el mismo número de anuncios en periódicos, el resto de las cantidades son aproximaciones de los candidatos idóneos que irán pasando las pruebas y entrevistas.

Es indispensable tomar en cuenta el costo de hora hombre, que destinan las personas involucradas en el proceso de admisión de personal, en su mayoría el Asistente de Gerencia quien ejecuta casi todos los procesos, así como el costo de hora hombre que invierte el jefe inmediato. El propósito de tomar en cuenta este rubro, es identificar la cantidad de tiempo y dinero invertido por los colaboradores para cubrir una vacante, y responder a futuras interrogantes como: cuánto cuesta llenar una vacante, en cuanto tiempo se contrata un puesto equis "x," cuánto equivale el proceso de admisión de personal en el salario del Asistente de Gerencia.

Para este caso y con base en las estimaciones realizadas, las respuestas a las preguntas anteriores se responden de la siguiente forma:

- ¿Cuánto cuesta llenar la vacante de conductor?
Se estima un costo de Q 4,941.00 (19,764/4)

- ¿En cuánto tiempo se contrata el puesto de conductor?
La plaza lleva un proceso de 2590 minutos, es decir, la vacante se llena en aproximadamente 43 horas.
- ¿Cuánto equivale el proceso de admisión de personal en el salario del Asistente de Gerencia?
Para cubrir un puesto operativo específicamente el puesto de piloto de carga pesada, la asistente de gerencia asigna Q 566 de su salario mensual.

3.10 Relación costo-beneficio al implementar la propuesta

En el capítulo dos, se identificaron los gastos en los cuales incurre la empresa para el reclutamiento y selección de personal.

El propósito de la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias laborales, es identificar a los colaboradores idóneos para la naturaleza de la empresa y optimizar los recursos de la misma. Para lo cual se presenta la relación muestra el costo-beneficio de lo que se hace y lo que se propone que se haga.

Cuadro 13
Relación costo-beneficio
(Cifras en quetzales)

Antes		Después	
Costos de reclutamiento	Q 15,000.00	Costos de reclutamiento	Q 9,030.50
Costos de selección	Q 2,000.00	Costos de selección	Q 2,734.00
Costos de separación	Q 10,000.00	Otros gastos	Q 8,000.00
Total	Q27,000.00	Total	Q19,764.50

Fuente: elaboración propia, octubre 2011.

Como lo muestra el cuadro, al implementar la propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal, la empresa tendrá un ahorro de Q 7, 235.5, es decir, la empresa puede ahorrar o invertir en otros rubros la cantidad antes mencionada y, aplicar un proceso que identificará a colaboradores idóneos para la empresa. Además, conforme se utilice el proceso de admisión, el índice de rotación disminuirá, por ende, el costo del proceso de reclutamiento y selección de personal disminuirá de forma paulatina.

CONCLUSIONES

1. Se cumple la hipótesis número uno, donde se corroboró la inexistencia de un proceso formal de reclutamiento y selección de personal, es decir, el proceso se desarrolla de manera empírica, lo que provoca toma de decisiones que están lejos de ser una inversión; sino todo lo contrario, es causa de una serie de anomalías que originan rotación de personal, falta de conocimiento sobre la persona que se está contratando, robo de recursos, entre otros aspectos.

2. La investigación también evidenció que no existen descriptores y perfiles de puestos formales, lo que contribuye, a la mala orientación sobre las funciones y actividades inherentes al puesto que ocupa cada colaborador, una de las consecuencias son la duplicidad de información, ambigüedad en la elaboración de las funciones, los colaboradores se enfocan en actividades operativas, entre otros.

3. Otro factor trascendental que originó la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección, es el alto índice de rotación de personal; ya que se cubren las vacantes sin el menor cuidado de identificar a la persona idónea para la empresa. Lo que trae como consecuencia que la mayor cantidad de aspirantes se retiren o se prescindan de sus servicios al constatar que dicha persona no cubre las expectativas que el puesto requiere.

4. En vista que el proceso es empírico, la empresa no cuenta con instrumentos que establezcan criterios objetivos para la toma de decisiones al momento de contratar, guardar información sobre los aspirantes, entre otros.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias laborales, para eliminar y/o minimizar el abastecimiento de personas que no llenan las expectativas y requerimientos de la empresa.
2. Implementar los descriptores y perfiles de puestos como una guía para reclutar y seleccionar personal, y de esta manera enmarcar un panorama sobre: los requisitos del puesto y los requisitos que la persona debe obtener para ocupar dicho puesto de trabajo y de esta manera identificar lo que la empresa requiere, con base a sus necesidades.
3. Utilizar el proceso de reclutamiento y selección de personal como un mecanismo de control, identificación y abastecimiento de persona, para disminuir el índice de rotación de personal.
4. Aplicar los instrumentos propuestos para el proceso de reclutamiento y selección de personal que apoyen a la identificación de personas idóneas para la empresa y ayude a almacenar un registro para futuros requerimientos.
5. Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal, un año después de su implementación, para verificar si el proceso es eficaz y eficiente en la identificación del personal idóneo para la empresa o, si es necesario realizar modificaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto.2002. Gestión del talento humano. Revisión técnica por, Villamizar German. Primera edición. Santa Cruz de Bogotá, Colombia, Mc Graw – Hill. 586 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto.2009. Gestión del talento humano. Revisión técnica por, Guzmán Brito Martha Patricia, Rodríguez Tepezano José Luis. Tercera edición. Santa Cruz de Bogotá, Colombia, Mc Graw – Hill. 586 páginas.
3. Guatemala. Decreto 2-70. Código de Comercio, Guatemala, Centro América 2008, p.202.
4. INTECAP, Gestión por competencia laboral.2003. segunda edición. Ciudad, Guatemala. Centro de reproducción digital. 282 páginas.
5. Jerry M. Rosenberg, Diccionario de administración y finanzas.1996. primera edición. Barcelona, España. Centro de reproducciones BARNA OFFSET, S.L. 641 páginas.
6. Koontz, H., Weihrich H. y Cannice M. 2008.Administración una perspectiva global. revisión técnica por, Carlos Días, Mónica Zelaza y Pablo Guerra Rodríguez, décima edición. México. Mc Graw- Hill. 667 páginas.
7. Oceano uno Color. Diccionario enciclopédico.1996. Barcelona, España. Litografía Roses, S.A.1784 páginas.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS

8. Ballivian D, Rafael A, y Gonzáles C, Carlota T. Análisis, descripción y diseño de cargos.2010. Cochabamba, Bolivia. Consultado 27 octub.2010.Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>.
9. Fundación Wikipedia, Inc., Sectores de producción. Consultado 20 agost.2011. Disponible en :
http://es.wikipedia.org/wiki/Sectores_de_producci%C3%B3n
10. Fundación Wikipedia, Inc., Sectores de producción. Consultado 20 agost.2011. Disponible en : http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_quinario
11. Sistema Integral para Evaluación de personal Armstrong Guatemala. Consultado 10 oct.2011. Disponible en: <http://www.armstrong-guatemala.com/>
12. SC Talento Humano. Consultado 10 octub.2011.Disponible en:
http://www.cstalentohumano.com/index.php?option=com_virtuemart&page=shop.browse&category_id=4&Itemid=2
13. Juan José Marin Hernández, Examen de educación vial, Consultado 27 de octub.2011 .Disponible en: <http://historia.fcs.ucr.ac.cr/bases/e-transito/index.html>
14. Imagen, Consultada 03 de Dic.2011. Disponible en:
http://inciclopedia.wikia.com/wiki/Archivo:Se%C3%B1or_Cara_de_Papa.jpg

ANEXOS

DESCRIPTOR DE PUESTO

I. Identificación del puesto				
Título del puesto:		Secretaria		
Ubicación organizacional:		Gerencia		
Puesto inmediato superior:		Gerente Gereneral		
Puestos bajo su mando:		Conserje		
Fecha de elaboración:		Septiembre de 2011		
II. Propósito principal del puesto				
Puesto de apoyo administrativo que se encarga de asistir a la gerencia general, responsable del control y actualización y archivo de la correspondencia y papelería que ingresa y egresa de la empresa; además, de recibir instrucciones de trabajo en forma verbal y escrita.				
III. Funciones críticas del puesto (Competencias técnicas)				
Funciones críticas	Resultado	Medición (Indicador)	Meta	Cliente
Lleva el control de archivos y correspondencia de la empresa.	Mantener disponibles los archivos del personal y la fluidez en el envío y entrega de correspondencia.	A través de revisiones semanales de los expedientes del personal.	Distribución del 100% de la información por medio de diferentes medio de comunicación.	Jefe inmediato
Redacta todo tipo de documentos que se generen en la empresa.	Mantener informados a todo el personal sobre las distintas actividades, cambios y directrices que hayan sido planificadas.	Por medio del envío de memorándums y la cantidad de documentos elaborados durante la semana.	Los colaboradores deben conocer el 100% de la información distribuida.	Jefe inmediato y colaboradores.
Atiende llamadas telefónicas con clientes internos y externos.	Confirmar citas, reuniones, y actividades de trabajo que han de llevarse a cabo durante la semana.	Por medio de los informes que realice y las citas concretadas que se encuentren anotadas en las agendas de trabajo.	Llevar a cabo las actividades semanales con un margen de error de un 10%	Jefe inmediato

Controla la agenda de reuniones, compromisos y otras actividades que requiera de recordatorio en forma diaria.	Atención de todas las necesidades de la empresa, en el tiempo y espacio ideal.	Cobertura de la agenda que responde a la planificación de la empresa.	Establecer una agenda de trabajo que cubra el 100% de las actividades programadas en la semana.	Gerente General
Toma dictados y los transcribe	Elaboración de documentos que cumplen con las características solicitadas por el jefe inmediato.	Cero devoluciones de documentos en el momento de la aprobación.	Cero errores en la elaboración de documentos.	Gerente General
Proporciona información general o específica para la cual esté autorizada.	Clientes informados sobre los distintos servicios de la empresa o solución a consultas.	Solicitudes de servicios o modificaciones del mismo, por parte de los clientes.	Distribución del 100% de la información por medio de diferentes medio de comunicación.	Gerente General y Clientes.
Elabora memos y avisos para informar de diferentes actividades a los colaboradores.	Colaboradores informados.	Cartelera informativa actualizada.	Distribución del 100% de la información por medio de diferentes medio de comunicación.	Asistente de Gerencia.
Envía papelería a diferentes unidades de trabajo, clientes y proveedores.	Unidades de trabajo, clientes y proveedores informados.	Conocimiento de diferentes actividades y servicios de la empresa.	Cero demoras en la entrega de información a unidades de trabajo, clientes y proveedores.	Asistente de Gerencia y Gerente general.

Llena formularios aduanales como parte de manifiestos y cualquier otro formulario solicitado para la exportación y traslado de la mercadería.	Aprobación de los formularios en las diferentes aduanas o sitios de control para el traslado de mercadería.	Cero demoras en el proceso de control aduanales y sitios de control en el traslado de mercadería, así como el aprovechamiento de formularios y costo de los mismos.	Cero errores en la elaboración de documentos.	Asistente de Gerencia y Auxiliar de Contabilidad.
IV. Educación y experiencia				
Educación		Experiencia		
Titulo a nivel medio de Secretaria Comercial.		Dos años de experiencia laboral en puesto similar.		
V. Áreas de conocimientos informativos				
Nivel estratégico		Conocimiento de la visión, misión, objetivos y políticas de la empresa.		
Personas y áreas		Conocer al personal y clientes de la empresa.		
Otros		Conocimiento de control y manejo de archivos.		
VI. Habilidades y destrezas requeridas				
Manejo de programas de computación.		Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) e Internet.		
Habilidad ortográfica y de redacción.		Elaboración de documentos (cartas, memorándums, reportes, etc.)		
Habilidad numérica.		Control contable de caja chica correspondiente a la empresa.		
VII. Competencias básicas				
Competencias	Niveles			
	1	2	3	
Aplicación de la matemática		X		
Dominio de lectura		X		
Adaptación del ambiente		X		
Dominio de la escritura		X		
Comunicación oral		X		
Localización de la información		X		
VIII. Competencias genéricas o transversales				
Competencias	Niveles			
	1	2	3	
Planificación de actividades		X		
Calidad en el trabajo		X		
Trabajo en equipo		X		
Servicio al cliente		X		
Innovación en el trabajo		X		

IX. Responsabilidades				
Responsabilidad económica	Por concepto de equipo de computo, archivos, calculadora, escritorio y silla ejecutiva, valores en documentos, efectivo y cheques de Q. 10,001 hasta un monto de Q.50,000.00			
Relaciones interpersonales	Contacto con clientes internos, externos y proveedores			
Toma de decisiones	Puede tomar decisiones ocasionales, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos en la empresa.			
Supervisión	Supervisa al mensajero y personal de limpieza y mantenimiento.			
X. Condiciones ambientales y esfuerzo				
Ambiente		Esfuerzo		
Realiza sus labores en un ambiente limpio e iluminado.		Realiza un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental mínimo.		
XI. Funciones de la clase de puesto				
Funciones	Frecuencia	Consecuencias Económicas	Complejidad	Total
Lleva el control de archivos y correspondencia de la empresa.	5	4	3	17
Redacta todo tipo de documentos que se generen en la empresa.	5	4	3	17
Atiende llamadas telefónicas con clientes internos y externos.	5	5	2	15
Controla la agenda de reuniones, compromisos y otras actividades que requiera de recordatorio en forma diaria.	3	2	2	7
Toma dictados y los transcribe.	4	4	4	20
Proporciona información general o específica para la cual esté autorizada.	5	3	4	17
Elabora memos y avisos para informar de diferentes actividades a los colaboradores.	3	2	3	9

Envía papelería a diferentes unidades de trabajo, clientes y proveedores.	3	2	3	9
Llena formularios aduanales como parte porte, manifiestos y cualquier otro formulario solicitado para la exportación y traslado de la mercadería.	5	4	4	21

XII. Perfil del puesto

Nivel académico

*Titulo nivel medio de secretaria comercial

Experiencia

Dos años de experiencia laboral en puesto similar.

Conocimientos

*Control y manejo de archivos

Habilidades

*Manejo de programas de computación

*Habilidad ortográfica y redacción

*Habilidad numérica

*Destreza manual

*Resistencia a posturas prolongadas

*Capacidad para permanecer concentrada

*Expresión verbal

Actitudes

*Servicio al cliente

*Trabajar en equipo

*Calidad en el trabajo

*Respeto

*Honestidad

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

DESCRIPTOR DE PUESTO

I. Identificación del puesto				
Título del puesto:		Auxiliar de Contabilidad		
Ubicación organizacional:		Contabilidad		
Puesto inmediato superior:		Contador		
Puestos bajo su mando:		Ninguno		
Fecha de elaboración:		Septiembre de 2011		
II. Propósito principal del puesto				
Puesto de apoyo contable que tiene como objetivo llevar el control y registro de la información contable de los impuesto e inventarios de la empresa, además, de la coordinación de las actividades que se encuentre bajo su cargo.				
III. Funciones críticas del puesto (Competencias técnicas)				
Funciones críticas	Resultado	Medición (Indicador)	Meta	Cliente
Registrar y contabilizar el combustible utilizado por los pilotos al momento de realizar los viajes.	Determinar la cantidad de combustible a comprar para poder llevar a cabo las actividades de entrega de productos por cada unidad de reparto.	A través del control de facturas de compras de combustible.	Establecer la cantidad de combustible a utilizar en las diferentes rutas para el traslado de combustible con un margen de error del 5%.	Cientes externos y Conductor.
Coordinar y revisar el manejo de insumos, programación de inventarios sobre la maquinaria y equipo.	Reportar los gastos innecesarios y determinar los faltantes a ser cobrados al responsable de los mismos.	Por medio de los reportes de gastos realizados por área de trabajo y elaborados por el Contador.	Disminuir en un 85% de los gastos y faltantes innecesarios.	Jefe inmediato
Elaborar las planillas de IVA de las compras y ventas realizadas durante el mes.	Determinar la cantidad de IVA a reportar por parte de la empresa en la SAT.	Por medio de los formularios elaborados para el pago del IVA en la fecha establecida para su pago.	Disponer del recurso financiero que cubrir el IVA a pagar en la - SAT-	Jefe inmediato

Da seguimiento al trámite de formularios aduanales.	Control de demoras y costo en el traslado de mercadería y costo por concepto de desperdicio de formularios.	Através de la emisión de formularios y el inventario en la compra de formularios, además del tiempo en que se entrega la mercadería por medio del fichaje de recibido.	Reducir en un 85% el costo de demoras, costo de traslado de mercadería y desperdicio de formularios por concepto de error en el llenado.	Asistente de Gerencia, Auxiliar de Contabilidad.
Lleva en forma eficiente el control y registro del fondo de Caja Chica.	Cubrir de forma eficaz y eficiente los fondos depositados en dicho rubro.	Libros de contabilidad actualizados que evidencian la efectiva y eficaz distribución de los recursos contables.	Disponer de los documentos que avalan el egreso de dinero en Caja Chica.	Contador y Gerente General.
Realiza pagos y conciliaciones bancarias en las diferentes cuentas bancarias de la empresa.	Pagos sin recarga por concepto de demora y acuerdos bancarios que favorezcan a la empresa.	Flujos de efectivo que evidencien la eficiente y eficaz distribución de los recursos financieros.	Reducir un 95% el pago por concepto de demora y acuerdos bancarios.	Contador y Gerente General.
Mantiene actualizado el archivo de los listados de ingresos y egresos de la empresa.	Planeación eficaz y eficiente de los recursos financieros.	Solvencia de la empresa.	Elaborar un presupuesto que preserve la solvencia de la empresa en al menos un 35%.	Contador y Gerente General.
Compra insumos solicitados.	Abastecimiento de insumos, enseres y de oficina.	Por medio de facturas.	Mantener en la alacena, al menos dos ejemplares de cada insumo y/o enseres descritos en el inventario de mantenimiento.	Contador.

IV. Educación y experiencia			
Educación	Experiencia		
Titulo a nivel medio de Perito Contador, debidamente registrado en la SAT.	Dos años de experiencia laboral comprobada en puesto similar.		
V. Áreas de conocimientos informativos			
Nivel estratégico	Conocimiento de la visión, misión, objetivos y políticas de la empresa.		
Personas y áreas	Conocer de nuevos métodos prácticos y contables para un mejor control de estados financieros.		
Leyes y regulaciones	Código de comercio, Código de trabajo, Ley del IVA, Ley del ISR, Reglamento del IGSS.		
VI. Habilidades y destrezas requeridas			
Manejo de programas de computación.	Microsoft Office (Excel, Power Point, etc.) e Internet.		
Habilidad numérica.	Utilización de sumadora, conteo físico de los insumos, etc.		
Habilidad analítica.	Coordinación y revisión de insumos, programación de inventarios y establecimiento de diferencias.		
VII. Competencias básicas			
Competencias	Niveles		
	1	2	3
Aplicación de la matemática		X	
Dominio de lectura		X	
Adaptación del ambiente	X		
Dominio de la escritura		X	
Comunicación oral	X		
Localización de la información		X	
VIII. Competencias genéricas o transversales			
Competencias	Niveles		
	1	2	3
Planificación de actividades		X	
Calidad en el trabajo		X	
Trabajo en equipo	X		
Servicio al cliente	X		
Innovación en el trabajo		X	
IX. Responsabilidades			
Responsabilidad económica	Por manejo de valores en documentos en efectivo y cheques de Q. 10,000.01 hasta por un monto de Q. 50,000.00		
Relaciones interpersonales	Mantiene comunicación constante únicamente con su Jefe Inmediato.		

Toma de decisiones	Las decisiones que toma son para resolver situaciones que le corresponden a su puesto de trabajo.			
Supervisión	Puede tomar decisiones ocasionales, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos en la empresa.			
X. Condiciones ambientales y esfuerzo				
Ambiente		Esfuerzo		
Realiza sus labores en un ambiente limpio e iluminado.		Realiza un esfuerzo físico y mental exigente.		
XI. Funciones de la clase de puesto				
Funciones	Frecuencia	Consecuencias Económicas	Complejidad	Total
Registrar y contabilizar los combustibles utilizados por los vendedores al momento de realizar sus recorridos.	5	4	3	17
Coordinar y revisar el manejo de insumos, programación de inventarios y el establecimiento de diferencias.	3	4	4	19
Elaborar las planillas de IVA de las compras y ventas realizadas durante el mes.	2	5	4	22
Da seguimiento al trámite de formularios aduanales.	3	4	4	23
Lleva en forma eficiente el control y registro del fondo de Caja Chica.	2	3	3	11
Realiza pagos y conciliaciones bancarias en las diferentes cuentas bancarias de la empresa.	4	3	5	19

Mantiene actualizado el archivo de los listados de ingresos y egresos de la empresa.	4	2	4	12
--	---	---	---	----

XII. Perfil de puesto				
Nivel académico				
*Titulo nivel medio perito contador				
Experiencia				
*Dos años de experiencia laboral en puesto similar				
Conocimientos				
*Métodos para elaborar control interno,				
*Código de comercio				
*Código de trabajo				
*Ley del IVA				
*Ley de ISR				
*Reglamento del IGSS				
Habilidades				
*Manejo de programa de computación				
*Habilidad numérica				
*Habilidad analítica				
*Resistencia a posturas prolongadas				
*Capacidad para permanecer concentrado				
Actitudes				
*Calidad en el trabajo				
*Innovación en el trabajo				
*Participativa				
*Sentido de la organización				
*Discreción				
*Respeto				
*Honradez				

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

DESCRIPTOR DE PUESTO

I. Identificación del puesto				
Título del puesto:		Mensajero		
Ubicación organizacional:		Secretaría		
Puesto inmediato superior:		Secretaria		
Puestos bajo su mando:		Ninguno		
Fecha de elaboración:		Septiembre de 2011		
II. Propósito principal del puesto				
Puesto de apoyo que consiste llevar toda clase de correspondencia de la empresa, para clientes externos.				
III. Funciones críticas del puesto (Competencias técnicas)				
Funciones críticas	Resultado	Medición (Indicador)	Meta	Cliente
Distribuir y recoger correspondencia de clientes internos y externo.	Correcta distribución de la correspondencia.	Entrega justo a tiempo.	Distribuir y recoger la correspondencia en el tiempo estipulado con un margen de error del 5%.	Cientes externos.
Efectúa pago de servicios varios de la organización.	Solvencia con los proveedores de servicios.	Entrega justo a tiempo.	Lleva a cabo la agenda del día, con una holgura del 5%.	Secretaria y clientes externos.
Ordenar y distribuir la correspondencia de clientes externos.	Entrega de correspondencia a clientes internos y externos.	Entrega justo a tiempo.	Entregar la correspondencia a su lugar de destino con eficacia y eficiencia.	Secretaria, clientes externos y proveedores.
Realiza depósitos bancarios y pagos de impuestos en la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT-.	Solvencia en las responsabilidades de pago.	Documentos de recibido en la fecha acordada para evitar multas por concepto de demora.	Efectuar los pagos en la fecha estipulada con un 5% de margen de error.	Secretaria y Auxiliar de Contabilidad.
IV. Educación y experiencia				
Educación		Experiencia		
Acreditar sexto grado nivel primaria.		Un año en el área de mensajería.		

V. Áreas de conocimientos informativos			
Nivel estratégico	Conocimiento de tiempos de entrega y rutas de la ciudad capital.		
Personas y áreas	Personal de la empres, clientes y proveedores.		
Leyes y regulaciones	Conocimiento de educación vial, licencia de manejar motocicleta y automóvil.		
VI. Habilidades y destrezas requeridas			
Manejo de programas de computación.	No se requiere		
Habilidad numérica.	Sumar, restar, multiplicar y dividir.		
Habilidad analítica.	No se requiere		
VII. Competencias básicas			
Competencias	Niveles		
	1	2	3
Aplicación de la matemática	X		
Dominio de lectura	X		
Adaptación del ambiente	X		
Dominio de la escritura	X		
Comunicación oral	X		
Localización de la información		X	
VIII. Competencias genéricas o transversales			
Competencias	Niveles		
	1	2	3
Planificación de actividades	X		
Calidad en el trabajo	X		
Trabajo en equipo	X		
Servicio al cliente	X		
Innovación en el trabajo	X		
IX. Responsabilidades			
Responsabilidad económica	Maneja valores en documento, efectivo y cheque hasta un monto de Q. 10,000.00		
Relaciones interpersonales	Secretaria y clientes externos.		
Toma de decisiones	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.		
Supervisión	Es responsable de su trabajo.		
X. Condiciones ambientales y esfuerzo			
Ambiente	Esfuerzo		
Exposición a un ambiente contaminado y riesgo de ser asaltado.	Requiere esfuerzo físico mínimo y no requiere de esfuerzo mental.		

XI. Funciones de la clase de puesto				
Funciones	Frecuencia	Consecuencias Económicas	Complejidad	Total
Distribuir y recoger correspondencia de clientes internos y externo.	5	3	3	14
Efectúa pago de servicios varios de la organización.	3	4	4	19
Ordenar y distribuir la correspondencia de clientes externos.	3	3	2	9
Realiza depósitos bancarios y pagos de impuestos en la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT-.	5	4	2	13
XII. Perfil de puesto				
Nivel académico				
*Acreditar sexto grado nivel primaria				
Experiencia				
*Un año en el área de mensajería				
Conocimientos				
*Educación vial				
Habilidades				
*Habilidad numérica				
*Adaptabilidad al cambio				
*Resistencia al desplazamiento o marchas prolongadas				
Actitudes				
*Servicio al cliente				
*Trabajo en equipo				
*Innovación en el trabajo				
Discreción				
*Honradez				
*Respeto				

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

DESCRIPTOR DE PUESTO				
I. Identificación del puesto				
Título del puesto:	Gerente General			
Ubicación organizacional:	Gerencia			
Puesto inmediato superior:	Junta directiva			
Puestos bajo su mando:	Asistente de Gerencia, Secretaria, Contador, Mecánico Automotriz y Conductor.			
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2011			
II. Propósito principal del puesto				
Puesto de carácter gerencial, que tiene a su cargo la planificación, ejecución, control y dirección de los procesos administrativos; que además, coordina la logística del transporte, siembras, vacunación, venta de ganado, cosecha de hortalizas, así como la promoción y comercialización de las mismas.				
III. Funciones críticas del puesto (Competencias técnicas)				
Funciones críticas	Resultado	Medición (Indicador)	Meta	Cliente
Diseñar estrategias para la expansión de la empresa.	Presencia a nivel nacional e internacional	Incremento de fletes.	Incremento de un 10% anual de fletes.	Junta Directiva
Elabora programas de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales.	Proyectos que responden a los objetivos organizacionales.	Alcance de los objetivos organizacionales.	Sincronizar los objetivos organizacionales en toda empresa en un 80%.	Junta Directiva
Coordina actividades relacionadas con la empresa ganadera y hortaliza de la junta directiva.	Incremento del capital financiero de la empresa ganadera y hortaliza.	Alcance de los objetivos organizacionales.	Incremento del recurso financiero anual de al menos en un 35%.	Junta Directiva
Planifica, organiza, coordina, dirige y supervisa las acciones que en materia de la empresa de transporte pesado.	Actividades definidas de forma clara y precisa.	Alcance de los objetivos organizacionales en el tiempo estipulado.	Cumplir con la agenda semanal con un margen de error de 5%.	Junta Directiva

Planifica, organiza, coordina, dirige y supervisa las acciones que en materia de ganadería y hortaliza.	Actividades definidas de forma clara y precisa.	Independencia de las empresas de la empresa de transporte pesado.	Cumplir con la agenda semanal con un margen de error de 5%.	Junta Directiva
Resuelve los casos no previstos que se relacionen con sus atribuciones y funciones.	Los recursos son utilizados de forma efectiva y eficiente.	Resolución de conflictos de forma acertiva	Optimización de los recursos en al menos un 20%	Junta Directiva y Colaboradores
Implementa estrategias y procedimientos que apoyen el crecimiento de la empresa de transporte pesado.	Crecimiento en el mercado nacional e internacional.	Adquisición de nuevos clientes.	Incremento del 20% en nuevos clientes al año.	Junta Directiva
Implementa estrategias y procedimientos que apoyen la independencia de las empresas de ganadería y hortaliza.	Independización de las empresas.	Generación de capital propio.	Reducción de la dependencia con la empresa de transporte en al menos un 15% anual.	Junta Directiva
Aprueba informes y dictámenes de presupuesto.	Distribución del recurso financiero que responde de forma idónea a las necesidades de la empresa.	Por medio del defisit o superavit al final de período, éste último no debe superar el 10% del total.	El presupuesto no debe superar el 10% en superavit o defisit.	Junta Directiva
Vela por la aplicación de procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del recurso humano.	Administración del talento humano de forma efectiva y eficiente.	Cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Tecnificar de forma gradual la tecnificación en los procesos en al menos un 20% anual.	Junta Directiva

Supervisa la elaboración de manuales de normas y procedimientos para la gestión de Recursos Humanos.	Elaboración de normas y procedimientos que respondan a los intereses de la empresa y colaboradores.	Aprobación de los manuales por parte de la junta directiva y colaboradores	Cumplimiento de las normas y procedimientos en un 90% por los colaboradores.	Junta Directiva y Colaboradores
Vela por la ejecución y cumplimiento de los planes de trabajo y planes operativos.	Supervisión constante de los planes para corregir cualquier tipo de inconveniente.	Cumplimiento de los planes de trabajo de forma eficaz y efectiva.	Realizar una reunión mensual para controlar el cumplimiento de los planes de trabajo.	Junta Directiva
Diseña estrategias salariales en base al sistema de compensaciones salariales de la empresa.	Establecer mecanismos económicos que apoyen la calidad de vida de los colaboradores y la naturaleza de la empresa.	Por medio de los sistemas de compensaciones salariales del mercado.	Implementar el sistema de compensación salarial en un 100%.	Junta Directiva

IV. Educación y experiencia

Educación	Experiencia
Graduado universitario en el grado de Licenciatura en Administración de empresas.	4 años de experiencia en puesto ejecutivos o gerencia, dos años en la crianza de ganado y cultivo de hortalizas.

V. Áreas de conocimientos informativos

Nivel estratégico	Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización; conocimiento de cultivo y cosecha de hortalizas.
Personas y áreas	Junta directiva, colaboradores de la empresa, clientes y proveedores.
Leyes y regulaciones	Código de trabajo, código de comercio, leyes de tránsito y leyes aduanales.

VI. Habilidades y destrezas requeridas

Manejo de programas de computación.	Microsoft Office (Excel, Power Point, etc.) e Internet.
Habilidad numérica.	Análisis financieros, presupuestarios, indicadores de calidad, eficiencia, retención del talento humano.
Habilidad analítica.	Elaboración programas, estrategias y presupuestos.

VII. Competencias básicas				
Competencias	Niveles			
	1	2	3	
Aplicación de la matemática		X		
Dominio de lectura		X		
Adaptación del ambiente			X	
Dominio de la escritura			X	
Comunicación oral			X	
Localización de la información			X	
VIII. Competencias genéricas o transversales				
Competencias	Niveles			
	1	2	3	
Planificación de actividades			X	
Calidad en el trabajo			X	
Trabajo en equipo			X	
Servicio al cliente			X	
Innovación en el trabajo			X	
IX. Responsabilidades				
Responsabilidad económica	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques de Q. 5,000.00 hasta Q. 150,000.00			
Relaciones interpersonales	Tiene relación con la Junta Directiva, clientes internos y externos, proveedores.			
Toma de decisiones	Libertad de acción para la toma de decisiones siempre y cuando se respete los procedimientos y políticas de la empresa.			
Supervisión	Ejerce supervisión sobre los colaboradores de la organización.			
X. Condiciones ambientales y esfuerzo				
Ambiente	Esfuerzo			
Oficina privada con aire acondicionado, en un ambiente agradable, y iluminado y seguro.	Requiere esfuerzo físico mínimo y un alto esfuerzo mental, en aspectos que demanda análisis y concentración.			
XI. Funciones de la clase de puesto				
Funciones	Frecuencia	Consecuencias Económicas	Complejidad	Total
Diseñar estrategias para la expansión de la empresa.	2	5	5	27
Elabora programas de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales.	2	4	5	22

Coordina actividades relacionadas con la empresa ganadera y hortaliza de la junta directiva.	1	4	4	17
Planifica, organiza, coordina, dirige y supervisa las acciones que en materia de la empresa de transporte pesado.	3	4	4	19
Planifica, organiza, coordina, dirige y supervisa las acciones que en materia de ganadería y hortaliza.	2	4	4	18
Resuelve los casos no previstos que se relacionen con sus atribuciones y funciones.	4	4	4	20
Implementa estrategias y procedimientos que apoyen el crecimiento de la empresa de transporte pesado.	3	4	5	23
Implementa estrategias y procedimientos que apoyen la independencia de las empresas de ganadería y hortaliza.	3	5	5	28
Aprueba informes y dictámenes de presupuesto.	1	5	4	21
Vela por la aplicación de procesos modernos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del recurso humano.	1	4	3	13

Supervisa la elaboración de manuales de normas y procedimientos para la gestión de Recursos Humanos.	2	4	3	14
Vela por la ejecución y cumplimiento de los planes de trabajo y planes operativos.	2	5	3	17
XII. Perfil del puesto				
Nivel académico				
*Licenciado en administrador de empresa				
Experiencia				
*Cuatro años de experiencia en puesto ejecutivo o gerencia				
*Dos años de experiencia en crianza de ganado y cultivo de hortalizas				
Conocimientos				
*Código de comercio				
*Código de trabajo				
*Leyes de tránsito				
*Leyes aduanales				
*Conocimiento de abono y pesticidas para hortalizas				
*Conocimiento de vacunas y desparasitantes para ganado bovino.				
Habilidades				
*Manejo de programa de computación				
*Habilidad numérica				
*Habilidad analítica				
*Pensamiento estratégico				
*Resolución de problemas				
*Habilidad para formar equipos de trabajo				
*Habilidad para delegar tareas				
Actitudes				
*Servicio al cliente				
*Trabajo en equipo				
*Calidad en el trabajo				
*Innovación en el trabajo				
*Respeto				
*Honradez				
*Discreción				

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

DESCRIPTOR DE PUESTO				
I. Identificación del puesto				
Título del puesto:	Asistente de Gerencia			
Ubicación organizacional:	Gerencia			
Puesto inmediato superior:	Gerente general			
Puestos bajo su mando:	Agente de seguridad, Conserje y Guardián			
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2011			
II. Propósito principal del puesto				
Trabajo de oficina de carácter ejecutivo que coordina y ejecuta procesos de recursos humanos.				
III. Funciones críticas del puesto (Competencias técnicas)				
Funciones críticas	Resultado	Medición (Indicador)	Meta	Cliente
Lleva a cabo el proceso de admisión de personas.	Identificar a las personas idóneas para la empresa.	Alcance de los objetivos e índices de rotación adecuados a la naturaleza de la empresa.	Disminuir el índice de rotación de personal en un 3% anual.	Gerente General
Sustituye al Gerente General en su ausencia.	Continuidad de las actividades.	Por medio del cumplimiento de las actividades planificadas en el tiempo establecido.	Desarrollar la agenda de trabajo con un margen de error de un 5%.	Gerente General
Coordina, dirige y supervisa las actividades, que se realizan en la empresa.	Eficiencia y eficacia en la ejecución de lo que actividades.	Optimización de los recursos (humanos, tiempo y dinero).	Ejecutar las actividades programadas con una holgura de un 5%.	Gerente General
Lleva control sobre los contratos de personal.	Prever problemas laborales.	Cero demandas laborales.	Eliminar margen de error en demandas laborales.	Gerente General
Apoya a la gerencia en la aplicación de procedimiento administrativo y disciplinario.	Elaboración de procesos administrativos y disciplinarios que presonden a los intereses organizacionales y personales de los colaboradores.	Aplicación de los procesos por parte de toda la organización.	Incorporar procesos administrativos y disciplinarios en en al menos 40% anual.	Gerente General

Elabora y actualiza manuales administrativos.	Efectividad y eficiencia en el diseño de los manuales.	Por medio de la aplicación de las normas y procedimientos.	Formar un comportamiento organizacional que responda en un 100% a la fundamentación de la empresa.	Gerente General
Asiste a reuniones de trabajo dirigida por la gerencia.	Conocimiento y de la información para dirigir los procesos hacia un mismo fin.	Procesos dirigidos hacia una misma dirección.	Incrementar la participación proactiva de Recursos Humanos en un 20% anual.	Gerente General
Resuelve problemas de personal.	Aprovechamiento de los recursos.	Aplicación de las funciones de forma eficiente y eficaz.	Disminuir en un 15% conflictos laborales.	Gerente General
Tiene a su cargo el listado de asistencia y salida del personal.	Control de los horarios laborales de los colaboradores.	Listado de ingreso y egreso de los colaboradores.	Incrementar en un 85% el control de ingreso y egreso de los colaboradores.	Gerente General
Recibe informes de limpieza y mantenimiento.	Identificación de problemas de mantenimiento de la empresa.	Informes del conserje.	Prevenir el 80% de problemas con el 20% de rebiciones de mantenimiento.	Gerente General
Recibe informes de seguridad de la empresa.	Prever posibles inconvenientes sobre seguridad.	Informes del Agente de seguridad y Guardián.	Reducir en un 90% problemas o inconvenientes de seguridad.	Gerente General

IV. Educación y experiencia

Educación	Experiencia
El puesto requiere octavo ciclo de la carrera en administración de empresas.	Tres años de experiencia en labores técnicas y/o administrativas.

V. Áreas de conocimientos informativos

Nivel estratégico	Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización.
Personas y áreas	Colaboradores de la empresa.
Leyes y regulaciones	Código de comercio, trabajo y leyes de tránsito.

VI. Habilidades y destrezas requeridas

Manejo de programas de computación.	Microsoft Office (Excel, Power Point, etc.) e Internet.
-------------------------------------	---

Habilidad numérica.	Análisis de indicadores de calidad, eficiencia, retención del talento humano.			
Habilidad analítica.	Elaboración programas, estrategias.			
VII. Competencias básicas				
Competencias	Niveles			
	1	2	3	
Aplicación de la matemática		X		
Dominio de lectura		X		
Adaptación del ambiente		X		
Dominio de la escritura		X		
Comunicación oral		X		
Localización de la información				X
VIII. Competencias genéricas o transversales				
Competencias	Niveles			
	1	2	3	
Planificación de actividades		X		
Calidad en el trabajo		X		
Trabajo en equipo		X		
Servicio al cliente		X		
Innovación en el trabajo		X		
IX. Responsabilidades				
Responsabilidad económica	Tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo, mobiliario y equipo de oficina, valores en documentos, efectivo, cheques en total maneja un monto entre Q.50,000 hasta un monto Q.150,000.00			
Relaciones interpersonales	Se relaciona con el Gerente general, colaboradores de la empresa y proveedores de la misma.			
Toma de decisiones	Toma decisiones siguiendo políticas y procedimientos establecidos en la empresa, y las comunica a la gerencia.			
Supervisión	Apoya al Gerente General en la supervisión sobre los colaboradores de la organización.			
X. Condiciones ambientales y esfuerzo				
Ambiente		Esfuerzo		
Oficina compartida en un ambiente limpio, iluminado y seguro.		Requiere un esfuerzo mínimo, y un esfuerzo mental alto (análisis).		
XI. Funciones de la clase de puesto				
Funciones	Frecuencia	Consecuencias Económicas	Complejidad	Total
Lleva a cabo el proceso de admisión de personas.	4	5	4	24

Sustituye al Gerente General en su ausencia.	3	4	4	19
Coordina, dirige y supervisa las actividades, que se realizan en la empresa.	5	4	4	21
Lleva control sobre los contratos de personal.	1	3	2	7
Apoya a la gerencia en la aplicación de procedimiento administrativo y disciplinario.	4	4	3	16
Elabora y actualiza manuales administrativos.	2	3	5	17
Asiste a reuniones de trabajo dirigida por la gerencia.	2	2	4	10
Tiene a su cargo el listado de asistencia y salida del personal.	5	3	2	11

XII. Perfil de puesto

Nivel académico

*Octavo ciclo de la carrera en administración de empresas

Experiencia

*Tres años de experiencia en labores técnicas y/o administrativas

Conocimientos

*Código de comercio

*Código de trabajo

*Leyes de tránsito

Habilidades

*Manejo de programas de computación.

*Habilidad numérica.

*Habilidad analítica.

*Resistencia a posturas prolongadas

*Habilidad para delegar tareas

*Fluidez verbal

*Capacidad para tomar decisiones

DESCRIPTOR DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Título del puesto:	Mecánico Automotriz
Ubicación organizacional:	Taller
Puesto inmediato superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	Auxiliar de Mecánico
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2011

II. Propósito principal del puesto

Puesto operativo, encargado de preservar el funcionamiento efectivo y eficiente de los vehículos para la entrega de mercadería.

III. Funciones críticas del puesto (Competencias técnicas)

Funciones críticas	Resultado	Medición (Indicador)	Meta	Cliente
Monitorea el funcionamiento de los camiones durante el viaje.	Identificar inconvenientes y asesorar al piloto para evitar demoras.	Reporte del piloto.	Disminuir demoras en al menos un 75% en la entrega de mercadería.	Cliente, Gerente General y Mecánico.
Elabora reporte sobre el funcionamiento de los camiones al ingreso de las instalaciones.	Establecer la efectividad y eficiencia de los camiones para un próximo recorrido.	Reporte de funcionamiento.	Aumentar en un 85% el funcionamiento de los vehículos.	Gerente General y Mecánico
Solicita repuestos e insumos mayores a su responsabilidad económica.	Avastamiento de repuestos.	Por medio del reporte de inventario.	Mantener un inventario de un 35% de los repuestos para el departamento de mecánica.	Contador
Realiza mantenimiento preventivo a los vehículos.	Prever inconvenientes durante el recorrido del traslado de mercadería.	Reporte de funcionamiento.	Disminuir inconvenientes en al menos un 80% en la entrega de mercadería.	Mecánico
Realiza mantenimiento correctivo a los vehículos, según reporte.	Reincorporar a los vehículos.	Reporte de funcionamiento.	Disminuir en un 90% vehículos fuera de servicio.	Gerente General y Mecánico

Realiza viajes nacionales e internacionales para corregir desperfectos vehiculares.	Corrección de problemas vehiculares para la entrega de mercadería en el tiempo estimado.	Reporte del piloto.	Aumentar en al menos un 90% la efectividad del estado de los camiones.	Mecánico.
Monitorea por GPS el recorrido de los camiones.	Identificar el lugar y el tiempo de un robo.	Reporte de GPS.	Disminuir en al menos un 90% el robo vehicular y de mercaderías por medio del dispositivo GPS.	Gerente General y Mecánico.

IV. Educación y experiencia

Educación	Experiencia
El puesto requiere poseer Título de educación media (Bachiller en Mecánica automotriz)	Dos años de experiencia en labores técnicas en el área.

V. Áreas de conocimientos informativos

Nivel estratégico	Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización.
Personas y áreas	Gerente General, Auxiliar de mecánico, Asistente de personas y Contador.
Leyes y regulaciones	No se requiere.

VI. Habilidades y destrezas requeridas

Manejo de programas de computación.	Microsoft Office e Internet.
Habilidad numérica.	Sumar, restar, multiplicar y dividir.
Habilidad analítica.	Elaboración de diagnóstico vehicular

VII. Competencias básicas

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Aplicación de la matemática	X		
Dominio de lectura	X		
Adaptación del ambiente		X	
Dominio de la escritura	X		
Comunicación oral		X	
Localización de la información	X		

VIII. Competencias genéricas o transversales				
Competencias		Niveles		
		1	2	3
Planificación de actividades		X		
Calidad en el trabajo			X	
Trabajo en equipo			X	
Servicio al cliente			X	
Innovación en el trabajo			X	
IX. Responsabilidades				
Responsabilidad económica	Tiene bajo su responsabilidad equipo de oficina, maneja valores en documentos, efectivo, y cheques hasta un monto de Q.10,000.00			
Relaciones interpersonales	Se relaciona con Auxiliar de mecánica, Gerente General			
Toma de decisiones	Puede tomar decisiones con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos, establecidos por la empresa, pero debe informar a su Jefe inmediato.			
Supervisión	Es supervisado por el Gerente General y supervisa al Auxiliar de mecánico.			
X. Condiciones ambientales y esfuerzo				
Ambiente		Esfuerzo		
Espocisión a un ambiente contaminado de forma regular.		Requiere un esfuerzo físico alto, frecuente y repetitivo, y de un esfuerzo mental moderado en conocimientos específicos.		
XI. Funciones de la clase de puesto				
Funciones	Frecuencia	Consecuencias Económicas	Complejidad	Total
Monitorea el funcionamiento de los camiones durante el viaje.	4	3	2	10
Elabora reporte sobre el funcionamiento de los camiones al ingreso de las instalaciones.	5	4	4	21
Solicita repuestos e insumos mayores a su responsabilidad económica.	3	5	4	23
Reliza mantenimiento preventivo a los vehículos.	4	4	5	24
Realiza mantenimiento correctivo a los vehículos, según reporte.	3	5	5	28

Realiza reporte de funcionamiento para la entrega de vehículo.	4	3	4	16
Realiza viajes nacionales e internacionales para corregir desperfectos vehiculares.	2	5	4	22
Monitorea por GPS el recorrido de los camiones.	5	5	2	15

XII. Perfil de puesto
Nivel académico
*Título de enseñanza media bachiller en mecánica automotriz
Experiencia
*Dos años de experiencia en labores técnicas en el área
*Al menos seis meses en mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos de carga pesada
Conocimientos
*Mantenimiento preventivo de vehículos de carga pesada
*Mantenimiento correctivo de vehículos de carga pesada
Habilidades
*Manejo de programas de computación
*Habilidad numérica
*Habilidad analítica
*Capacidad para tomar decisiones
Actitudes
*Servicio al cliente
*Trabajo en equipo
*Calidad en el trabajo
*Innovación en el trabajo
*Respeto
*Honradez

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

DESCRIPTOR DE PUESTO

I. Identificación del puesto				
Título del puesto:		Ayudante de Mecánico automotriz		
Ubicación organizacional:		Mecanica		
Puesto inmediato superior:		Mecanico Automotriz		
Puestos bajo su mando:		Ninguno		
Fecha de elaboración:		Septiembre de 2011		
II. Propósito principal del puesto				
Puesto operativo, encargado de apoyar el funcionamiento efectivo y eficiente de los vehículos para la entrega de mercadería.				
III. Funciones críticas del puesto (Competencias técnicas)				
Funciones críticas	Resultado	Medición (Indicador)	Meta	Cliente
Lista los vehículos que ingresan y egresan de la empresa.	Contar con una bitácora actualizada del inventario vehicular.	Por medio de reporte.	Reducir el mantenimiento correctivo en al menos un 85%.	Mecánico automotriz.
Realiza limpieza de furgones y cabezales.	Mantener un ambiente limpio de trabajo para los pilotos, mecánico y auxiliar de mecánica.	Por medio del reporte de inspección.	Reducir en un 70% los accidentes en el área de mecánica y transporte a causa de seguridad e higiene.	Mecánico automotriz.
Traslada los vehículos al área de reparación.	Identificar los vehículos que necesitan reparación o mantenimiento.	Por medio de reporte.	Incrementar en al menos un 80% la efectividad de las reparaciones.	Mecánico automotriz.
Apoya en la reparación de los vehículos.	Realizar las reparaciones de forma eficaz y eficiente en el tiempo estipulado.	Por medio del cumplimiento de los tiempos establecidos.	Disminuir en al menos un 80% el margen de error en el tiempo de entrega.	Mecánico automotriz.

Apoya en el mantenimiento preventivo a los vehículos.	Prever problemas en los vehículos.	Por medio de reporte.	Sustituir el mantenimiento correctivo por el preventivo en al menos un 70%.	Mecánico automotriz.
Realiza reporte de funcionamiento para la entrega de vehículo.	Traslado de mercadería sin inconvenientes vehiculares.	Reporte del piloto.	Respetar en al menos un 90% el tiempo y movimiento de entrega de la mercadería.	Mecánico.
Realiza cualquier otra actividad que su jefe le solicite, siempre y cuando tenga que ver con su capacidad y experiencia.	Fomento de la cultura organizacional colaborativa.	Por medio de evaluaciones de cultura organizacional.	Incrementar la participación y el trabajo en equipo dentro de la empresa en un 25%.	Mecánico y Asistente de Gerencia.

IV. Educación y experiencia

Educación	Experiencia
El puesto requiere educación básica completa.	Requiere un año de en labores técnicas y operativas.

V. Áreas de conocimientos informativos

Nivel estratégico	Misión, visión y objetivos de la empresa.
Personas y áreas	Tiene relación con la Asistente de Gerencia.
Otros conocimientos	Conocimientos básicos de mecánica.

VI. Habilidades y destrezas requeridas

Manejo de programas de computación.	No se requiere.
Habilidad numérica.	Suma, resta, multiplicación y División.
Habilidad analítica.	No se requiere.

VII. Competencias básicas

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Aplicación de la matemática	X		
Dominio de lectura	X		
Adaptación del ambiente	X		
Dominio de la escritura	X		

Comunicación oral	X			
Localización de la información	X			
VIII. Competencias genéricas o transversales				
Competencias	Niveles			
	1	2	3	
Planificación de actividades	X			
Calidad en el trabajo	X			
Trabajo en equipo	X			
Servicio al cliente	X			
Innovación en el trabajo	X			
IX. Responsabilidades				
Responsabilidad económica	No tiene ninguna responsabilidad económica.			
Relaciones interpersonales	Se relaciona con el Mecánico automotriz, Asistente de personal y conserje.			
Toma de decisiones	Puede tomar decisiones ocasionales, guiándose de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.			
Supervisión	Tiene supervisión por parte del Mecánico Automotriz.			
X. Condiciones ambientales y esfuerzo				
Ambiente		Esfuerzo		
Esta expuesto a un ambiente contaminado de forma regular.		Requiere un esfuerzo físico alto, frecuentemente y repetitivo, y un mínimo de esfuerzo mental.		
XI. Funciones de la clase de puesto				
Funciones	Frecuencia	Consecuencias Económicas	Complejidad	Total
Lista los vehículos que ingresan y egresan de la empresa.	5	2	3	11
Realiza limpieza de furgones y cabezales.	5	3	3	14
Traslada los vehículos al área de reparación.	5	2	3	11
Apoya en la reparación de los vehículos.	5	4	4	21
Apoya en el mantenimiento preventivo a los vehículos.	5	5	4	25
Realiza reporte de funcionamiento para la entrega de vehículo.	4	4	5	24

Realiza cualquier otra actividad que su jefe le solicite, siempre y cuando tenga que ver con su capacidad y experiencia.	3	3	4	15
XII. Perfil de puesto				
Nivel académico				
*Certificado de tercero básico				
Experiencia				
*Un año en labores técnicas u operativas				
Conocimientos				
*Conocimientos básicos de mecánica				
Habilidades				
*Habilidad numérica				
*Destreza manual				
Actitudes				
*Servicio al cliente				
*Trabajo en equipo				
*Innovación en el trabajo				

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

DESCRIPTOR DE PUESTO

I. Identificación del puesto				
Título del puesto:		Conserje		
Ubicación organizacional:		Mantenimiento		
Puesto inmediato superior:		Asistente de Gerencia		
Puestos bajo su mando:		Ninguno		
Fecha de elaboración:		Septiembre de 2011		
II. Propósito principal del puesto				
Puesto operativo, cuyo propósito es preservar la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la empresa.				
III. Funciones críticas del puesto (Competencias técnicas)				
Funciones críticas	Resultado	Medición (Indicador)	Meta	Cliente
Realiza limpieza de mobiliario y equipo de oficina.	Preservación de la imagen del mobiliario y equipo de la empresa.	Por medio de reporte.	Incrementar la vida útil de mobiliario y equipo en al menos un 75%.	Asistente de Gerencia.
Mantiene el orden en su lugar de trabajo.	Optimización de los recursos.	Reporte de mantenimiento.	Incrementar en al menos un 80% los recursos de enseres y papelería.	Asistente de Gerencia.
Realiza limpieza general en las instalaciones de la empresa.	Instalaciones libres de contaminación física y visual.	Reporte de mantenimiento.	Preservar la limpieza de la empresa en al menos en un 80%.	Asistente de Gerencia.
Ejecuta trabajos programados de albañilería, plomería, carpintería y jardinería.	Instalaciones con un funcionamiento eficiente.	Reporte de mantenimiento.	Las instalaciones deben funcionar de forma eficaz y eficiente en al menos un 90% de las veces que se utilice.	Asistente de Gerencia.

Elabora requisición de insumos de limpieza.	Abastecimiento de materiales de limpieza.	Reporte de inventario.	Mantener un inventario de al menos un 25% de material de limpieza.	Asistente de Gerencia.
Cubre de forma temporal puestos que tienen relación con la naturaleza de su cargo.	Desarrollo de multihabilidades en los colaboradores.	Evaluación de desempeño.	Disminuir en un 50% la inestabilidad laboral, al momento de cubrir una vacante.	Asistente de Gerencia.
Realiza cualquier otra actividad que su jefe le solicite, siempre y cuando tenga que ver con su capacidad y experiencia.	Fomento de la cultura organizacional colaborativa.	Por medio de evaluaciones de cultura organizacional.	Incrementar la participación y el trabajo en equipo dentro de la empresa en un 25%.	Asistente de Gerencia.

IV. Educación y experiencia

Educación	Experiencia
El puesto requiere poseer educación primaria completa.	Seis meses de experiencia en tareas ocupacionales de limpieza y mantenimiento de inmuebles.

V. Áreas de conocimientos informativos

Nivel estratégico	Misión, visión y objetivos de la empresa.
Personas y áreas	Se relaciona con los colaboradores de la empresa.
Otros conocimientos	No se requiere

VI. Habilidades y destrezas requeridas

Manejo de programas de computación.	No se requiere
Habilidad numérica.	Suma, resta, multiplicación y división.
Habilidad analítica.	No se requiere

VII. Competencias básicas

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Aplicación de la matemática	X		
Dominio de lectura	X		
Adaptación del ambiente	X		
Dominio de la escritura	X		

Comunicación oral	X			
Localización de la información	X			
VIII. Competencias genéricas o transversales				
Competencias	Niveles			
	1	2	3	
Planificación de actividades	X			
Calidad en el trabajo	X			
Trabajo en equipo	X			
Servicio al cliente	X			
Innovación en el trabajo	X			
IX. Responsabilidades				
Responsabilidad económica	Es responsable de herramientas, insumos y enseres a su ejecutar su puesto de trabajo, que equivale a un monto de Q.3,000.00			
Relaciones interpersonales	Se relaciona con todos los colaboradores de la empresa.			
Toma de decisiones	No tiene libertad de tomar decisiones, por lo que debe consultar a su jefe inmediato.			
Supervisión	Recibe supervisión por parte del Asistente de Gerencia.			
X. Condiciones ambientales y esfuerzo				
Ambiente		Esfuerzo		
Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.		Requiere un esfuerzo físico moderado y un esfuerzo mental mínimo.		
XI. Funciones de la clase de puesto				
Funciones	Frecuencia	Consecuencias Económicas	Complejidad	Total
Realiza limpieza de mobiliario y equipo de oficina.	5	3	3	14
Mantiene el orden en su lugar de trabajo.	5	1	1	6
Realiza limpieza general en las instalaciones de la empresa.	5	3	4	17
Ejecuta trabajos programados de albañilería, plomería, carpintería y jardinería.	4	4	4	20
Elabora requisición de insumos de limpieza.	2	3	2	8
Cubre de forma temporal puestos que tienen relación con la naturaleza de su cargo.	1	4	4	17

Realiza cualquier otra actividad que su jefe le solicite, siempre y cuando tenga que ver con su capacidad y experiencia.	3	3	5	18
XII. Perfil de puesto				
Nivel académico				
*Educación primaria completa				
Experiencia				
*Seis meses en tareas ocupacionales de limpieza y mantenimiento de inmuebles				
Conocimientos				
*Conocimientos básicos de fontanería				
*Conocimientos básicos de instalación de instalación eléctrica				
Habilidades				
*Habilidad numérica				
*Destreza manual				
*Sentido de organización				
Actitudes				
*Servicio al cliente				
*Trabajo en equipo				
*Calidad en el trabajo				
*Innovación en el trabajo				
*Respeto				
*Discreción				

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

DESCRIPTOR DE PUESTO

I. Identificación del puesto				
Título del puesto:	Agentente de Seguridad			
Ubicación organizacional:	Seguridad			
Puesto inmediato superior:	Gerente General			
Puestos bajo su mando:	Ninguno			
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2011			
II. Propósito principal del puesto				
Puesto operativo encargado de proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales de la empresa.				
III. Funciones críticas del puesto (Competencias técnicas)				
Funciones críticas	Resultado	Medición (Indicador)	Meta	Cliente
Vela por la seguridad diurna de las instalaciones.	Evitar robos durante la jornada diurna.	Robos en la empresa.	Disminuir en al menos un 95% los robos en la jornada diurna.	Asistente de Gerencia.
Monitorea el ingreso y egreso del personal a las instalaciones.	Control sobre las personas que ingresan a la empresa.	Lista de ingreso.	Establecer la asistencia del 100% de los colaboradores	Asistente de Gerencia.
Verifica el funcionamiento de su equipo de armamento.	Equipo de armas en condiciones efectivas para su utilización en cualquier momento.	Reporte de inspección.	Reducir en al menos un 90% margen de error en armamento en mal estado.	Asistente de Gerencia.
Realiza reporte de ingreso y egreso de camiones durante la jornada laboral.	Control de personas externas a la organización.	Lista de ingreso para personas externas a la empresa.	Identificar el 100% de vehículos que ingresan a la empresa.	Asistente de Gerencia.
Realiza reporte de ingreso y egreso de personas y vehículos ajenos a la empresa.	Identificación de las personas que visitan la empresa.	Listado de ingreso.	Identificar el 100% de personas que ingresan a la empresa.	Gerente General y Asistente de personal.

Verifica el contenido de los furgones al ingreso de al empresa.	Establecer el ingreso de cualquier tipo de mercadería a la empresa.	Reporte de inspección.	Identificar el tipo de mercadería y procedencia de la mercadería que ingresa a la empresa.	Gerente General y Asistente de Gerencia.
Realiza reporte del estado del armamento a su disposición.	Dejar constancia el estado útil del equipo armamentario.	Reporte de inspección.	Incrementar en un 75% los controles preventivos en equipo armamentario.	Gerente General y Asistente de Gerencia.
Permanecer alerta ante cualquier anomalía que se presente en la empresa.	Evitar descuidos en el horario laboral.	Cumplimiento de las normas de la empresa.	Reducir en al menos un 90% anomalías en la empresa.	Asistente de Gerencia.

IV. Educación y experiencia

Educación	Experiencia
Requiere constatar educación primaria completa.	Un año de experiencia en portar armas y municiones, seis meses en labores operativas y técnicas.

V. Áreas de conocimientos informativos

Nivel estratégico	Misión, visión de la empresa.
Personas y áreas	Colaboradores de la empresa.
Otros	Licencia para manejo de arma de fuego.

VI. Habilidades y destrezas requeridas

Manejo de programas de computación.	No se requiere
Habilidad numérica.	Suma, resta, multiplicación y división
Habilidad analítica.	Diagnóstico de seguridad

VII. Competencias básicas

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Aplicación de la matemática	X		
Dominio de lectura	X		
Adaptación del ambiente	X		
Dominio de la escritura	X		
Comunicación oral	X		
Localización de la información	X		

VIII. Competencias genéricas o transversales				
Competencias		Niveles		
		1	2	3
Planificación de actividades		X		
Calidad en el trabajo		X		
Trabajo en equipo		X		
Servicio al cliente		X		
Innovación en el trabajo		X		
IX. Responsabilidades				
Responsabilidad económica	Tiene responsabilidad de su equipo de armamento que equivale a Q.8,000.00			
Relaciones interpersonales	Se relaciona con los colaboradores de la empresa y personas que visitan la misma.			
Toma de decisiones	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.			
Supervisión	Recibe supervisión del Asistente de Gerencia.			
X. Condiciones ambientales y esfuerzo				
Ambiente		Esfuerzo		
Esta expuesto a un ambiente contaminado de forma regular.		Se requiere un esfuerzo físico mínimo y no requiere de esfuerzo mental.		
XI. Funciones de la clase de puesto				
Funciones	Frecuencia	Consecuencias Económicas	Complejidad	Total
Vela por la seguridad diurna de las instalaciones.	5	5	4	25
Monitorea el ingreso y egreso de personal de las instalaciones.	5	3	2	11
Verifica el funcionamiento de su equipo de armamento.	3	4	4	19
Realiza reporte de ingreso y egreso de camiones durante la jornada laboral.	5	4	3	17
Realiza reporte de ingreso y egreso de personas y vehículos ajenos a la empresa.	5	2	2	9

Verifica el contenido de los furgones al ingreso de al empresa.	5	3	2	11
Realiza reporte del estado del armamento a su disposición.	2	3	2	14
Realiza reporte sobre el ingreso y egreso de los colaboradores.	5	4	2	13
Permanecer alerta ante cualquier anomalía que se presente en la empresa.	5	5	2	25
XII. Perfil de puesto				
Nivel académico				
*Educación primaria completa				
Experiencia				
*Un año de experiencia para portar armas y municiones				
*Seis meses en labores operativas y técnicas				
Conocimientos				
*Defensa personal				
Habilidades				
*Habilidad numérica				
*Habilidad analítica				
*Destreza manual				
*Resistencia a posturas prolongadas				
Actitudes				
*Calidad en el trabajo				
*Trabajo en equipo				
*Respeto				
*Discreción				
*Honrado				

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.

DESCRIPTOR DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Título del puesto:	Guardian
Ubicación organizacional:	Seguridad
Puesto inmediato superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2011

II. Propósito principal del puesto

Puesto operativo encargado de proteger la integridad física de los bienes materiales de la empresa.

III. Funciones críticas del puesto (Competencias técnicas)

Funciones críticas	Resultado	Medición (Indicador)	Meta	Cliente
Vigila la el área donde se encuentran los vehículos.	Identificar anomalías en el tiempo exacto para evitar robos.	Por medio de reporte interno.	Disminuir en al menos un 95% los robos de combustible, herramientas y repuestos.	Asistente de Gerencia.
Realiza un informe sobre la vigilancia del noche anterior.	Control de la bitacora de trabajo	Por medio de reporte interno.	Establecer el 100% del movimiento nocturno laboral.	Asistente de Gerencia.
Vela por la seguridad nocturna de las instalaciones de la empresa.	Fomentar la aprencción para posibles robos internos y externos.	Por medio de reporte interno.	Reducir en al menos un 95% los robos en la empresa.	Asistente de Gerencia.
Reporta del ingreso de los vehículos en horario nocturno.	Control del traslado de los vehículos.	Por medio de reporte interno.	Dejar constancia del ingreso y egreso de vehículos en horario nocturno.	Asistente de Gerencia.

Vigila las áreas de salida y entrada de la empresa.	Identificación de anomalías en el ingreso nocturno de la empresa.	Por medio de reporte interno.	Reducir en al menos un 95% anomalías con los vehículos, carga, e inmobiliario y equipo de la empresa.	Asistente de Gerencia.
Activa y desactiva alarmas dentro de la empresa.	Manipulación efectiva de las alarmas.	Por medio de reporte por parte de la empresa contratante de las alarmas.	Que el personal tenga un conocimiento de armas y municiones de al menos un 75%.	Asistente de Gerencia.

IV. Educación y experiencia

Educación	Experiencia
Requiere acreditar educación primaria completa.	un año de experiencia en labores relacionadas al cargo.

V. Áreas de conocimientos informativos

Nivel estratégico	Misión y visión de la empresa.
Personas y áreas	Gerente General y Asistente de Gerencia
Otros	Defensa persona y Licencia para utilizar el manejo de arma de fuego.

VI. Habilidades y destrezas requeridas

Manejo de programas de computación.	No se requiere.
Habilidad numérica.	Suma, resta, multiplicación y división
Habilidad analítica.	No se requiere.

VII. Competencias básicas

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Aplicación de la matemática	X		
Dominio de lectura	X		
Adaptación del ambiente	X		
Dominio de la escritura	X		
Comunicación oral	X		
Localización de la información	X		

VIII. Competencias genéricas o transversales				
Competencias	Niveles			
	1	2	3	
Planificación de actividades	X			
Calidad en el trabajo	X			
Trabajo en equipo	X			
Servicio al cliente	X			
Innovación en el trabajo	X			
IX. Responsabilidades				
Responsabilidad económica	Tiene responsabilidad de su equipo de armamento que equivale a Q.8,000.00			
Relaciones interpersonales	Se relaciona con el Gerente General, Asistente de personal y Agente de seguridad.			
Toma de decisiones	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.			
Supervisión	Recibe supervisión del Asistente de personal.			
X. Condiciones ambientales y esfuerzo				
Ambiente	Esfuerzo			
Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.	Requiere de un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental mínimo			
XI. Funciones de la clase de puesto				
Funciones	Frecuencia	Consecuencias Económicas	Complejidad	Total
Vigila la el área donde se encuentran los vehículos.	5	4	3	17
Realiza un informe sobre la vigilancia de la noche anterior.	5	3	3	14
Vela por la seguridad nocturna de las instalaciones de la empresa.	5	5	5	30
Reporta del ingreso de los vehículos en horario nocturno.	5	3	3	14
Vigila las áreas de salida y entrada de la empresa.	5	5	4	25
Activa y desactiva alarmas dentro de la empresa.	5	5	3	21
XII. Perfil de puesto				
Nivel académico				
*Educación primaria completa				
Experiencia				
*Un año de labores relacionadas al cargo				
*Seis meses de experiencia en portar armas de fuego				

Conocimientos
*Defensa personal
Habilidades
*Habilidad numérica
*Destreza manual
*Habilidad para permanecer concentrado
Actitudes
*Servicio al cliente
*Calidad en el trabajo
*Discreción
*Honradez

Fuente: elaboración propia, septiembre 2011.