

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



“PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A PRESTAR EL SERVICIO DE MECÁNICA EN GENERAL, VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE LLANTAS”.



LICENCIADA

**INGRID JANETH AMAYA LÓPEZ
GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022**

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



***“PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A PRESTAR EL SERVICIO DE MECÁNICA EN GENERAL,
VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE LLANTAS”.***

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSC. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA: INGRID JANETH AMAYA LÓPEZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal Primero: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal Segundo: MSC. Haydee Grajeda Medrano

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar

Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Aquino

Evaluador: Msc. Larry Segura

Evaluador: Msc. Julio de Leon

**ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-001-JPFS-2022**

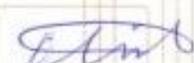
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascriptos miembros de la terna evaluadora, el 20 de Septiembre de 2022, a las 18:30 -19:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la Licda. **Ingrid Janeth Amaya López**, carné No 201216047, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A PRESTAR EL SERVICIO DE MECÁNICA EN GENERAL, VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE LLANTAS."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **20 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 20 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.



Msc. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. Larry Segura
Evaluador



Msc. Julio de León
Evaluador



Licda. Ingrid Janeth Amaya López
Postulante



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

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la Licda. **Ingrid Janeth Amaya López**, Carné 201216047 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	62
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	20
Nota final:	82

APROBADO o REPROBADO

Guatemala 25 de Septiembre de 2022.

(F) _____

Msc. Noemy Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Ingrid Janeth Amaya López**, con número de carné: **201216047**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

Nombre: **Ingrid Janeth Amaya López**

Teléfono: 5190-3123

Correo: ijamaya26@gmail.com

ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por ser la luz en mi vida, por brindarme sabiduría e inteligencia y sobre todo por guiarme en el logro de una meta más en la vida.
- A mis padres:** Edgar y Francisca, seres que enseñaron a luchar y salir adelante, me educaron e inculcaron valores que me hicieron una mejor persona.
- A mis hijos:** Dariann y Miguel Ángel por su cariño y apoyo en esta etapa de la vida, porque sea un ejemplo de superación para ellos.
- A mis hermanas:** A quienes les agradezco su apoyo y orientación.
- A mis amigos:** Quienes en todo momento me animaron para culminar mi meta profesional.
- A mis catedráticos:** Por brindarme su experiencia profesional y formación de excelencia que me permitió alcanzar este éxito.
- A:** La Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, por ser la casa de estudios que me brindó la oportunidad de crecer profesionalmente.

Tabla de Contenido

RESUMEN-----	i
INTRODUCCIÓN -----	i
ANTECEDENTES -----	1
1.1 Antecedentes de la Investigación-----	1
1.2 Antecedentes de la Empresa -----	8
MARCO TEÓRICO-----	10
2.1 Reseña de recursos humanos-----	10
2.2 Dirección Estratégica de Recursos Humanos -----	13
2.3 Organización en su entorno-----	15
2.4 Competencia como elemento clave del recurso humano-----	16
2.5 Gestión por competencias-----	18
2.6 Tipos de competencia -----	19
2.7 Gestión de recursos humanos-----	21
2.7.1 Roles estratégicos de recursos humanos -----	23
2.8 Función del departamento de Recursos Humanos-----	25
2.9 Modelos de Gestión de personas-----	27
2.10 Gestión Estratégica de los Recursos Humanos-----	28
2.11 Componentes del modelo de gestión de recursos humanos-----	29
2.11.1 Diseño y evaluación de puestos de trabajo-----	29
2.12 Reclutamiento y selección-----	30
2.12.1 Selección-----	35
2.12.1.1 Técnicas de selección -----	37
2.13 Inducción-----	40
2.14 Planes de carrera-----	45
2.15 Formación y desarrollo -----	45
2.15.1 Gestión del desempeño por competencias -----	46
2.15.2 Capacitación y Desarrollo-----	46
2.16 Remuneración y compensación-----	49
2.17 Evaluación del Desempeño -----	50
2.17.1 Métodos tradicionales-----	55
2.18 Gestión de recursos humanos y en la creación de un departamento de recursos humanos ----	60
METODOLOGÍA -----	64
3.1 Definición y planteamiento del Problema -----	64

3.1.1	Definición del problema -----	64
3.2	Planteamiento del problema -----	66
3.3	Objetivos de la Investigación-----	67
3.3.1	Objetivo General-----	67
3.3.2	Objetivos Específicos-----	68
3.4	Pregunta de Investigación -----	68
3.5	Ámbitos de la Investigación -----	68
3.5.1	Geográfico, institucional, personal, temporal -----	68
3.6	Método de investigación, tres fases, indagadora, demostrativa, expositiva-----	69
3.7	Alcance y tipo de estudio: descriptivo-explicativo y mixto -----	70
3.8	Técnicas de recopilación de información: censo, entrevista, encuesta, observación-----	71
3.9	Instrumentos de recolección de información -----	71
3.10	Población -----	72
3.11	Muestra-----	72
3.12	Estadística-----	72
	DISCUSIÓN DE RESULTADOS -----	74
4.1	Presentación y análisis de resultados -----	74
4.1.1	Determinación sobre los procesos de gestión de personal -----	74
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	93
5.1	Conclusiones-----	93
5.2	Recomendaciones-----	95
	BIBLIOGRAFÍA-----	96
	ANEXOS-----	99
	Anexo No. 4 Cuestionario a personal administrativo - operativo-----	105
	Anexo No. 5 Cuestionario a Gerente General / jefes de Áreas-----	111
	INTRODUCCIÓN -----	i
	PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS -----	1
1.	Descripción del Departamento de Recursos Humanos -----	1
1.1	Vigencia-----	1
2.	Alcance-----	1
3.	Filosofía del Departamento de Recursos Humanos-----	2
	Visión -----	2
	Objetivos -----	2
4.	Funciones básicas del Departamento de Recursos Humanos -----	2
5.	Diseño organizacional del Departamento de Recursos Humanos-----	3
6.	Políticas del Departamento de Recursos Humanos-----	7

7.	Reclutamiento-----	8
7.1	Proceso de admisión de personas -----	8
8.	Descripción de puestos-----	17
9.	Selección-----	47
10.	Contratación-----	48
11.	Inducción-----	49
11.1	Inducción para aplicar en el proceso -----	50
12.	Capacitación y Desarrollo -----	57
12.1	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación-----	58
13.	Evaluación del Desempeño -----	67
13.1	Políticas generales de aplicación de la Evaluación del desempeño -----	68
14.	Costo de la propuesta -----	74
15.	Beneficios-----	77
16.	Plan de Acción-----	78

RESUMEN

En el proceso de gestión del talento humano es necesario definir con exactitud y analizar actividades como el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño. Es por ello, que se ha realizado el estudio con el fin de conocer la situación actual de una empresa dedicada a la venta y distribución de llantas, sobre cómo realiza cada uno de estos procesos.

Con ello, desarrollar una propuesta para la creación del departamento de recursos humanos dentro de la empresa objeto de estudio. La creación formal de este departamento requerirá centralizar funciones sobre un rol específico en virtud de la cantidad de tareas o complejidad de estas, en este caso, se está ante la creación de un aliado estratégico en la cadena de valor, que brinde gran relevancia para la organización.

El alcance de este trabajo se ajusta a diseñar una ***“Propuesta de un Departamento de Recursos Humanos para una empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas”***, y los elementos básicos que deberán desarrollarse para la debida gestión del recurso humano; reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

Para tal efecto se ha desarrollado una investigación de tipo científica, descriptiva la cual identifica los elementos que conforman a un departamento de recursos humanos, su funcionalidad, sus ventajas, desventajas, el aporte que brinda a la organización y al cumplimiento de sus estrategias, aplicando para ello técnicas e instrumentos para la recolección de información, como el cuestionario, así como, métodos estadísticos para determinar la muestra poblacional que sea representativa para el desarrollo del trabajo y la determinación de resultados del tema planteado.

INTRODUCCIÓN

La demanda competitiva de la época moderna ha hecho que muchas organizaciones tengan que afrontar procesos de cambio, los cuales deben apegarse a la dinámica de la sociedad, el entorno en que se desenvuelven, los aspectos económicos, entre otros. En ese sentido el recurso humano se constituye como un elemento estratégico para alcanzar los objetivos de las organizaciones; todas sin importar su ámbito de acción comercial o laboral, poseen un elemento común, y es que están integradas por personas que se unen para beneficio propio y de la empresa, razón por la que se debe prestar atención a la gestión y administración del recurso humano, tomando en consideración que las organizaciones se forman o se destruyen por la calidad o comportamiento de sus colaboradores.

Hoy en día el departamento de recursos humanos forma parte de la estructura medular que influye de manera determinante en los resultados de la organización, tomando en consideración que parte de sus funciones es captar al mejor talento humano. El cumplimiento de las estrategias es un aspecto fundamental para el logro de los objetivos y resultados; en este punto, también el departamento de recursos humanos, se vuelve un aliado estratégico para el cumplimiento de este fin.

Éste como aliado estratégico buscaría que todas las personas trabajen y se dirijan hacia un mismo rumbo. La administración de los recursos humanos debidamente diseñada y llevada a cabo, crea una ventaja competitiva, tomando en consideración que se genera valor al contratar a las personas idóneas para los puestos y perfiles requeridos.

En el marco del estudio realizado se logró evidenciar que los departamentos de recursos humanos, son estructuras importantes en las organizaciones, es por ello que, se establecieron antecedentes de estudios realizados en otros ámbitos, giros de negocios y países distintos. Aunado a ello, se complementa la investigación que distintos profesionales y expertos en la materia han desarrollado durante mucho tiempo, para

demostrar la importancia de que los departamentos de recursos humanos sean implementados, desde la génesis de los conceptos y en el transcurso de su evolución.

En el presente trabajo se analizaron las actividades de recursos humanos reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño. Esta acción con el fin de desarrollar una propuesta para la creación del departamento de recursos humanos dentro de la empresa objeto de estudio. La creación formal de este departamento requerirá centralizar funciones sobre un rol específico en virtud de la cantidad de tareas o complejidad de estas.

El entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal en que las organizaciones están involucradas, requiere de fijar estrategias eficaces para mantenerse a lo largo del tiempo, y así evolucionar.

El alcance de este trabajo se ajusta a diseñar una **“Propuesta de un Departamento de Recursos Humanos para una empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas”**, y los elementos básicos que deberán desarrollarse para la debida gestión del recurso humano; reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

Para tal efecto se ha desarrollado una investigación de tipo científica, descriptiva la cual identifica los elementos que conforman a un departamento de recursos humanos, su funcionalidad, sus ventajas, desventajas, el aporte que brinda a la organización y al cumplimiento de sus estrategias, aplicando para ello técnicas e instrumentos para la recolección de información, como el cuestionario, así como, métodos estadísticos para determinar la muestra poblacional que sea representativa para el desarrollo del trabajo y la determinación de resultados del tema planteado.

Los resultados de la investigación de campo mostraron y evidenciaron la necesidad de desarrollar un departamento de recursos humanos, tal y como lo indican las conclusiones en las cuales se plasma que los procesos existentes son ineficientes y poco adecuados de acuerdo a la necesidad del servicio que requiere la empresa.

De la misma manera las recomendaciones van enfocadas hacia la implementación del departamento de recursos humanos.

ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de la Investigación

El paso por las distintas etapas de la revolución industrial ha sentado precedentes importantes para la gestión del talento humano de manera adecuada y optimizada. Para (Armas, Y., et al, 2017) algunos especialistas marcan este paso por la historia como la primera, segunda, tercera y cuarta revolución industrial, las cuales muestran cómo algunos países establecieron mecanismos para asumir el liderazgo económico, como Inglaterra, Estados Unidos y Alemania, movimiento que se presentó principalmente durante las dos primeras etapas. La tercera etapa marcó un punto importante como el desarrollo de la tecnología de las comunicaciones y la cuarta etapa, la de la inteligencia artificial y el Big Data.

Para algunos académicos tomando como base los cambios generados y acelerados que marca la coyuntura actual indican que se estaría hablando de una quinta, una era digital que, acelerada por la pandemia provocada por el virus COVID-19, se dirige hacia el desarrollo de habilidades que permitan sobrevivir en medio de la inteligencia artificial y los procesos automatizados y digitales,

El mundo ha experimentado grandes cambios estructurales, estos se han visto reflejados en los mercados globales, tecnología, sociedad, economía, entre otros. Surge una incógnita ¿Cómo enfrentan los países estos cambios y cómo hacen las organizaciones para sobresalir en medio de estos procesos? Las organizaciones han tenido que adaptarse, reinventarse y adquirir nuevas formas para ir a la vanguardia de los tiempos. El que cada país logre sobrellevar y prosperar en la nueva era global depende en gran manera de que funcionen sus organizaciones públicas y privadas, se debe tomar en consideración que dichas organizaciones brindan medios para el bienestar de la sociedad, estas proporcionan empleos, productos, servicios, entre otros, los cuales son necesarios para enfrentar los desafíos del milenio.

Las organizaciones son seres vivos que van evolucionando conforme buscan formas, mecanismos que les permitan desarrollar bases sólidas para su desempeño y desarrollo en el entorno global, industrial y de mercados. Existen diversas maneras en las cuales las organizaciones logran desarrollarse, una muy importante es el diseño de instrumentos que dicten la ruta a seguir, que estén determinados por una clara planificación de acciones, planes, objetivos, metas, estrategias, resultados organizacionales que se alineen entre sí; éstos al estar debidamente concatenados llevarán a la consecución del éxito y prosperidad de la organización. ¿Cómo contribuyen los recursos humanos en la consecución del logro de objetivos y resultados organizacionales? El recurso humano está integrado por personas que generan y brindan el valor a las organizaciones, y crean el efecto diferenciador entre una y otra, de ahí la importancia de seleccionar el personal adecuado, y que se adapte a las necesidades de la organización, esta labor deberá desarrollarse por un departamento específico que se encargue de reclutarlo, seleccionarlo, inducirlo y capacitarlo tomando como base los mecanismos adecuados e idóneos.

Se puede mencionar algunos ámbitos de actuación de los departamentos de recursos humanos: ámbito laboral-personal vincula tareas y actividades de planificación, contratación-despido, selección, inducción, promoción, productividad, formación y desarrollo dentro de la empresa; ámbito sobre el bienestar del empleado que busca mejorar las condiciones del trabajador en cuanto a: beneficios laborales, equipamientos como el comedor, guarderías, comedores, descanso, alojamiento, transporte, asistencia médica, educación, salud y seguridad; ámbito de las relaciones laborales, puede incluir la negociación colectiva, acciones disciplinarias y de quejas, resolución de conflictos, relaciones sindicales, etc.

Un tema tendencia en las organizaciones es el desarrollo de estrategias de captación y retención del talento, donde los nuevos departamentos de recursos humanos tienen un peso específico para lograr los objetivos y retos.

Como base para el Informe del Trabajo Profesional se han tomado antecedentes de trabajos de investigación realizados con anterioridad que, con base a su contenido, temática, se constituyen como elementos de apoyo y son vinculantes al trabajo de investigación.

Siendo los siguientes:

Argentina. (Ghiglione, F., (2015) . *Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*, realizó un trabajo de Tesis de Maestría en la Universidad Nacional de la Pampa. Repositorio institucional Universidad de la Pampa. <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/944>

El planteamiento del problema está enfocado en las dificultades para evaluar los beneficios de la medición de desempeño y la correcta Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de la Administración Pública, el objetivo del estudio generar conciencia de la necesidad de evaluaciones periódicas de desempeño del personal de planta permanente en los ámbitos de la Administración Pública como insumo necesario para la mejora continua en la gestión integral y en particular de sus RR.HH. Esta investigación concluye que la gestión del recurso humano debe enfocarse en: crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para llevar a cabo las estrategias previamente establecidas, en búsqueda de objetivos organizacionales. A su vez, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales, buscando también alcanzar eficiencia y eficacia de los recursos humanos disponibles, es fundamental tener claridad en los objetivos propuestos y que haya sinergia entre los objetivos estratégicos e individuales, así como, implementar un sistema de Gestión de Recursos Humanos que permita mejorar la organización, planificación y control de los mismos y con ello brindar a los trabajadores claridad sobre los objetivos y funciones que deben implementarse. La importancia del rol de los Recursos Humanos dentro de la sociedad en general, y las organizaciones en particular, se ha sustentado por los recursos y esfuerzos intelectuales, que se han dedicado a la

comprensión y desarrollo de teorías que interpretan el comportamiento de los seres humanos, así como, sus necesidades y motivaciones.

Venezuela. (Vásquez, L., (2015) . *El Recurso Humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales (caso de estudio contraloría general del estado Yaracuy)*, realizó un trabajo de Tesis de Maestría en la Universidad de Carabobo. Repositorio Universidad de Carabobo.

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2562/1/Lv%C3%A1squez.pdf

El planteamiento del problema enfocado en cómo las diferentes organizaciones públicas y también privadas, están casi circunscritas al amiguismo, el nepotismo y el favoritismo por un lado y, al historial académico (y a la experiencia) del empleado por el otro, el objetivo analizar el recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos de la Contraloría General del Estado Yaracuy. La investigación concluye que todas las organizaciones sin importar su ámbito de acción comercial o laboral poseen un elemento común, y es que están integradas por personas que se unen para beneficio mutuo y de la empresa, razón por la que se debe prestar atención a la administración del recurso humano tomando en consideración que las organizaciones se forman o se destruyen por la calidad o comportamiento de sus trabajadores. La tesis presenta de manifiesto que su importancia radica en la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades que el entorno ofrece. La gestión del recurso humano es una labor que destaca relevancia en el alcance de los objetivos organizacionales. Existen diversos métodos para captar al mejor talento humano. La gestión organizacional se orienta en fomentar una actitud positiva hacia el aprendizaje y el desarrollo que las personas aportan a la organización, identificadas como competencias laborales, lo que distingue a una organización de otra es su recurso humano, cada persona posee habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, comportamientos percepciones, motivaciones, de tal cuenta gestionar el talento humano con base a las competencias laborales se vuelve una tarea compleja y dinámica.

Perú. (Flores, C., 2018). *Competencia y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Período 2017*, realizó un trabajo de Tesis de Maestría en la Universidad de César Vallejo. Repositorio Universidad de César Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31573?show=full>

El planteamiento del problema enfocado en ¿Existe relación entre competencia y desempeño laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas-Período 2017?, el objetivo determinar la relación entre competencia laboral en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Período 2017, concluyendo que, la gestión del talento humano con base a las competencias laborales, tiene una relación directa con el desempeño de los trabajadores, tomando en consideración distintos factores organizacionales e individuales, conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos; vinculadas con el saber: conocimientos técnicos y de gestión; el saber hacer: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje y el ser: las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

República Dominicana. (Sosa, R., (2017) . *Diseño y Estructuración de un Dpto. de RRHH para Almacén MSC, en Santo Domingo*, realizó un trabajo en la Universidad APEC, de la República Dominicana. Repositorio de la Universidad APEC de la Republica Dominicana.

<https://catalogobiblioteca.unapec.edu.do/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=51991>

El planteamiento del problema enfocado en que las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el todo, que dicha organización necesita, el objetivo alinear el área de RRHH con las estrategias de la organización, lo que permita implantar procesos organizacionales a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivientes e inteligentes, capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades, el estudio concluye que, las organizaciones dependen, para su

funcionamiento y evolución, del elemento humano con que cuenta. El éxito de toda organización depende del esfuerzo y las capacidades de su personal, más allá de toda la tecnología que pueda existir, una organización que no planifique sus recursos humanos y las políticas que deberá implementar para el control de estos, está condenada al fracaso. El no contar con un departamento de los Recursos Humanos, provoca que no sea posible cumplir con los objetivos propuestos de la organización. Cabe resaltar que el recurso humano es la base primordial para el buen desempeño organizacional. De allí radica la importancia de la administración de Recursos Humanos, de coordinar, capacitar y desarrollar su personal, para que en equipo se puedan cumplir los objetivos de la organización.

Argentina. (Scaglione, L., 2019) . *Creación del área de recursos humanos en una empresa Pyme de la ciudad de Córdoba.* Realizó un trabajo de Tesis de Maestría en la Universidad Católica de Córdoba. Repositorio de la Universidad Católica de Córdoba

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2811/1/TM_Scaglione.pdf

El planteamiento del problema enfocado en cómo la profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos dentro de la organización de referencia otorga ventajas importantes para la toma de decisiones pues conlleva formalizar y procedimentar la gestión de los recursos humanos de la compañía, el objetivo de dar a conocer que la profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos dentro de la organización otorga ventajas importantes para la toma de decisiones pues conlleva formalizar y procedimentar la gestión de los recursos humanos; el estudio concluye que, la ausencia del desarrollo sobre la Gestión de Recursos Humanos se encuentra acompañada por una marcada participación de los directivos en la toma de decisiones vinculadas a esta temática, de manera intuitiva, no profesionalizada ni sistematizada, con enfoque en el corto plazo, sin herramientas que permitan obtener información veraz para la toma de decisiones a largo plazo y alineadas con la estrategia organizacional. El departamento de recursos humanos se constituye entonces como la parte estructural de la organización pues la gestión que

realiza influye de manera determinante en los resultados que la organización espera adecuando sus actividades a la estrategia organizacional.

Guatemala, (García, A., 2019). *La Gestión de Beneficios No Económicos en empresas de servicio telefónico (Call center) en el municipio de Guatemala*, realizó un trabajo de Tesis de Maestría en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Repositorio Universidad de San Carlos de Guatemala

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6099.pdf

El planteamiento del problema enfocado en ¿De qué manera los efectos positivos demuestran la importancia de la implementación de beneficios no económicos en las empresas de Servicio Telefónico? el objetivo contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de gestión laboral no convencional que mejoran la estabilidad laboral; el estudio concluye que, la gestión del talento humano y la administración del recurso humano dentro de las organizaciones debe enfocarse en desarrollar estrategias que se orienten en la satisfacción de los empleados y la forma de cómo retenerlos, con ello, evitar altos niveles de ausentismo y de deserción que afecte a los empleados y tenga repercusiones en las organizaciones, el estudio hace referencia a un punto muy importante como lo es, la remuneración pero en este caso no económica, sino como un beneficio, de tal manera que enfocados en las necesidades de los trabajadores se desarrollen acciones que se adapten a dichas necesidades como, becas, viajes, artículos de recompensa, entre otros.

1.2 Antecedentes de la Empresa

La investigación está aplicada al caso concreto de una empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas en el municipio de Guatemala.

La empresa se encuentra posicionada en el mercado guatemalteco desde hace 45 años iniciando con el trabajo de reencauche de llantas; evolucionando paulatinamente, hasta llegar en la actualidad como comercializadora de llantas para los segmentos de automóviles, agrícola, transporte, transporte pesado y vehículos industriales.

El personal está calificado para garantizar atención y servicio a los clientes. El lema de la empresa es ofrecer confianza, calidad, seguridad y garantía. En la república guatemalteca disponen de varios centros de servicio; y 1 en Honduras ubicado en un punto estratégico.

Representan marcas internacionales de llantas como Bridgestone, Firestone, Hankook, Nankang, Comforser y Arivo. para brindarle las mejores opciones al mercado guatemalteco. Galgo es la marca que representa el trabajo de reencauche en Guatemala y Honduras.

La empresa actualmente presta los servicios de:

- Mecánica automotriz
- Llantas
- Baterías
- Enderezado y pintura automotriz
- Soluciones de impresión digital y litografía

La Misión de la Empresa:

“Exceder las expectativas de los clientes en servicio y calidad”

La Visión de la Empresa:

“Lograr una cadena exitosa entre clientes, proveedores y nuestra empresa”.

Valores de la Empresa:

- ✓ Responsabilidad: cada Trabajo, cada Producto, Cada Repuesto, es de alta calidad, debido a que estamos comprometidos con nuestros clientes a ofrecer un resultado garantizado.
- ✓ Honestidad: indicamos a nuestros clientes el trabajo y repuestos que son necesarios para el vehículo, tomando en cuenta su economía y sus necesidades.
- ✓ Mejora continua: constantemente estamos en investigación para mejorar los servicios y procesos que ofrecemos a nuestros clientes, facilitándoles a los empleados las técnicas y herramientas necesarias para obtener un trabajo efectivo.

La empresa actualmente desarrolla de forma sucinta aspectos relacionados al reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.

La organización necesita desarrollar una estrategia formal vinculada a la gestión del recurso humano, la planificación y profesionalización del área. Actualmente, las decisiones se toman sobre la base del día a día, elementos como la intuición se toman en cuenta, más que datos certeros formales sobre la gestión de los recursos humanos.

MARCO TEÓRICO

La revisión bibliográfica tiene por objetivo identificar y determinar cuáles son los elementos de la gestión de recursos humanos más influenciadas al ser implementado un departamento de recursos humanos, así como, los aspectos conceptuales que se tendrán en cuenta a la hora de diseñarlo.

2.1 Reseña de recursos humanos

La Gestión de los Recursos Humanos es una construcción compleja que ha ido evolucionando paralelamente con los modelos productivos y de negocios, buscando sumar en cada punto de la cadena de valor, al maximizar las características de los elementos que intervienen en cada proceso.

La globalización, la velocidad, competitividad y complejidad de los cambios sociales impulsaron fuertes modificaciones en la manera de entender a las personas dentro de las organizaciones hasta llegar al enfoque actual. De acuerdo con lo descrito por (William B., et al., 2014) en su libro “Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humano” 7ma. Edición, las etapas que pueden mencionarse en la historia de la Gestión de los Recursos Humanos son:

- **Preguerra:** comienzos del siglo XX, el taylorismo buscaba maximizar la productividad de los empleados desde la visión que existía una única forma de hacer mejor el trabajo, estudiar tiempos y movimientos para reducir a la mínima expresión la posibilidad de intervención “autónoma” de la persona, se requería un control directo con miras a asegurar la correcta ejecución del trabajo, planteando modos de hacer, cómo hacerlo, dentro de qué límites y a qué ritmo. La tecnología de registro y almacenamiento era el papel. Es la etapa donde aparece lo que se conoce como *administración de personal*, el énfasis estaba en mantener un registro de información de los colaboradores (contratación, despidos, nómina de personal, por ejemplo).

- **Postguerra (1945 a 1960):** las guerras provocaron un creciente interés por la motivación de las personas y la necesidad de encontrar el mejor recurso para cada tarea, surgió la creación de descriptores de puestos identificando las tareas a realizar, así también, el movimiento de relaciones humanas, enfatizando que más allá del dinero existen otros factores de motivación. Asociaciones fueron cobrando fuerza, aparecieron nuevas legislaciones, el área de administración de personal tuvo que incorporar tareas de presentación de registros de datos e informes a los gobiernos. Los registros seguían siendo manuales, y en papel, las computadoras todavía estaban orientadas a la facturación y administración.
- **Era de Asuntos Sociales (1963 a 1980):** las nuevas reglamentaciones dieron lugar a cambios en salud y seguridad, incrementándose los requerimientos de registro, análisis e informes. Los roles de recursos humanos se volvieron más complejos derivado de la industrialización, la tecnificación, el trasfondo de cambios socioculturales, para que tareas de selección, capacitación, promoción, evaluaciones; abarcando más allá del mantenimiento de la nómina. El foco empezó a deslizarse hacia el desarrollo de los empleados, lo que conllevó pensar de forma estratégica y distinta los servicios del área, surgiendo en lo académico las primeras especializaciones del área. En este período nacieron denominaciones como *Recursos Humanos*, *Relaciones Industriales*; y se incorporó la tecnología informática.
- **Era del Costo-Efectividad (1980 a principios de los 90):** Dio inicio el enfoque hacia la reducción de costos mediante automatización, se requería el cumplimiento legislativo, cobró mayor fuerza la justificación de los programas y servicios a empleados por los costos idóneos, los profesionales aprendieron a darse a entender, rindiendo cuentas de sus acciones y decisiones.
- **Era del avance tecnológico y una Gestión de Personas Estratégica (1990 a 2010),** Este cambio estuvo marcado por grandes cambios en IT y los mismos recursos humanos a nivel social, fenómenos como la globalización, internet, rupturas tecnológicas, innovaciones radicales en procesos, reingenierías, estructuras

horizontales, equipos autónomos y auto gestionados, una fuerte tercerización; todo en un contexto de aceleración. Fue un terreno propicio para herramientas como el Balance Scorecard, uso de KPI's, cobrando más fuerza la necesidad de evaluar el ROI.

En esta etapa hubo un cambio cualitativo en lo que es *gestión del conocimiento*, que pasó ser identificada como una herramienta clave y un factor diferencial del negocio. La relación entre tecnología y Gestión Humana se convirtió en ventaja competitiva de la empresa, permitiendo el éxito en el análisis, definición e implementación de la estrategia de un negocio.

El desafío que se sumó al área fue tener un rol y funciones estratégicas, observando la necesidad de atraer, retener y comprometer talento, cayeron en desuso palabras como personas y recursos, empezando a hablarse de *Capital Humano*, de *Gestión de las Personas* o *Gestión Humana*.

- **2010 a la actualidad:** la gestión de datos a gran escala pasó a ser algo cotidiano, el desafío del siglo XXI es gestionar la abundancia, se cuenta hoy con imágenes, textos, sonidos, aparece el teletrabajo y desafíos como gestión del desempeño, la experiencia del cliente interno, medición de engagement, por mencionar algunos desafíos. Las relaciones laborales cambiaron, pasando a la autogestión por lo cual el área de Recursos Humanos debe poder brindar respuestas al desafío de tomar mejores decisiones.

Actualmente, los profesionales de la materia deben incorporar herramientas, entrenar habilidades analíticas y perspectivas de análisis vinculadas a la organización. El desafío es desarrollar análisis profundos, que generen enfoques de trabajo para integrar personas, negocio y datos aprovechando los datos disponibles, buscando respuestas que generen valor tanto para los empleados como para la organización.

El enfoque estratégico de los recursos humanos aparece hacia finales del siglo XX. Ingresando en el siglo XXI se produjo un cambio terminológico buscando correr al empleado del lugar de producto, para ponerlo como un actor vital de cambio, con intereses específicos relacionados con la remuneración, la integridad, valores, ética.

Es fundamental realizar una mirada interna para pensar la función que debe cumplir el área de recursos humanos dentro de las organizaciones, acorde a la demanda actual. Es clave entender el rol estratégico que juega el área o la función dentro de la organización.

2.2 Dirección Estratégica de Recursos Humanos

La dinámica actual requiere que los profesionales de recursos humanos sean personas capacitadas en cuestiones de negocios, que sean conocedores de las prácticas más modernas de la gestión de recurso humano. Es clave que desarrollen una visión estratégica, para saber comprender, entender y efectuar propuestas a la estrategia de las organizaciones con el enfoque de la gestión del talento humano.

Los recursos humanos tienen una vinculación directa con el management, por lo cual se habla de *Recursos Humanos Estratégicos*, el área accede a un primer nivel o primera línea de gerencia, dentro del comité directivo de las organizaciones.

En organizaciones con mayor cantidad de capital humano es frecuente encontrar una posición que se encargue de múltiples roles internos, en otras donde es menor es habitual que no se requiera una gerencia de tiempo completo. Sin embargo, la estimación que suele hacerse es una persona en el área de recursos humanos por cada 70 colaboradores en la organización.

Dave Ulrich, experto en recursos humanos considerado como “el padre de los recursos humanos modernos” plantea la existencia *de un nuevo enfoque del área, orientado a la creación de organizaciones que generen valor para sus inversores, clientes y colaboradores*. Si bien todas las gerencias tienen responsabilidad sobre ello, es Recursos

Humanos la que debe poner en agenda las buenas prácticas de su área, lo lograrán a través de una alianza con los distintos gerentes operativos.

(Alles, M., 2014) afirma:

Una de las funciones de RRHH es participar en la planificación general de la compañía. Deberá, por un lado, planificar los costos de su área, que para la compañía puede ser considerada como un centro de costos, pero, además –y muy importante-, puede aportar, participar y colaborar en la planificación general. (p. 59).

Con ellos, los profesionales de recursos humanos deben aplicar sus conocimientos, siendo socios estratégicos en el desarrollo y la implementación del plan estratégico. Formular y ejecutar políticas, así como, prácticas que generen en los colaboradores las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas.

(Hatun, A., 2011) sostiene que:

Las empresas en las que el área de recursos humanos sirve simplemente como departamento de personal tendrán dificultades para crear cualquier proceso, actividad o cultura de gestión del talento. Un departamento de recursos humanos, en cambio, es capaz de diseñar estrategias y actividades de gestión del talento en ciertas áreas o para un grupo de élite de gestión, mientras que un socio de negocios y de talento, es decir, un departamento de recursos humanos capaz de alinear la estrategia de gestión del talento de la empresa con su estrategia general podrá diseñar, desarrollar e implementar una estrategia de gestión del talento a nivel organizacional. (pp. 47-48).

El departamento de recursos humanos debe tener un enfoque en la mejora de la decisión de talento de la organización y no ser solamente un proceso para implementar las decisiones ya tomadas.

Más allá del marco conceptual desde el cual esté asentada el área y la relación que tenga la misma dentro de la toma de decisiones en la organización, es clave su inserción en la estructura formal.

2.3 Organización en su entorno

Las organizaciones dependen en gran parte de la labor que realizan sus colaboradores, lo cual permite interpretar que las cualidades y calidades de cada uno de ellos influyen en la ejecución de su trabajo. Factores, internos, externos, estrategias, clima organizacional son elementos que impactan significativamente en el desarrollo y éxito de las actividades de la empresa. De ello, se derivada que las organizaciones, ante la coyuntura actual y los cambios que se presentan, requieran adaptarse al mundo y demandar trabajadores con mejores capacidades, con la finalidad de cumplir los objetivos a través de personas, acopladas, adaptadas y satisfechas del clima laboral en que realizan su trabajo sintiéndose seguros de éste y partícipes del proceso y su propio bienestar.

Uno de los retos más grandes de las organizaciones actuales, es lograr que los trabajadores encuentren en sus lugares de trabajo, las condiciones ideales para desarrollar al máximo su potencial, actitudes y aptitudes, es por ello, que los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, cobran especial e importante relevancia a la hora de dotar de capital humano a las organizaciones.

De ahí se destaca la importancia de la administración del recurso humano, tomando en consideración que las organizaciones, se construyen o destruyen por la calidad y comportamiento de sus trabajadores. El recurso humano es quien está involucrado directamente en el cumplimiento de resultados (objetivos), para ello, se requiere que las personas adecuadas combinen elementos como: conocimientos, experiencia, destrezas y habilidades, se ubiquen en el lugar exacto para desempeñar el trabajo necesario. El éxito de las organizaciones radica en que su recurso humano responda favorablemente

y con voluntad a los objetivos de la organización y a las oportunidades que ésta les ofrezca; y al mismo tiempo, obtengan satisfacción en el cumplimiento de sus tareas, como del ambiente en el que se desenvuelven.

Aspectos como: la capacidad de adaptación a los cambios, la rapidez y la innovación permanente, constituyen elementos a tomar en cuenta para el éxito de la organizaciones; no obstante, para conseguirlo, es fundamental disponer del personal idóneo en el cargo adecuado, pues estas personas serán quienes lleven a la organización hacia el camino deseado, es por todo esto que debe pensarse en los recursos humanos como un todo y no como medios de producción, pues es el recurso humano el que agrega valor y genera competitividad en las organizaciones; (Sotomayor, A., 2016) manifiesta que, “las organizaciones requieren de profesionales que crean en esto, que entiendan y estén convencidos de la necesidad de su profesionalización, que el paradigma es diferente y que está centrado en variables como la competitividad, excelencia laboral y demostración de competencias” (p. 33).

2.4 Competencia como elemento clave del recurso humano

Entenderemos al concepto de competencia como *“una expresión del comportamiento del ser humano que le permitirá a una organización distinguirse de otras”* (Farías, M., 2016) . Competencia entonces, se puede inferir como la capacidad que tiene una persona o un trabajador para desempeñarse exitosamente en un área de su trabajo específica, tomando en consideración que éste se desenvuelve en un ambiente agradable y favorable para el desempeño de este, esta se constituye como una cualidad de la persona, por lo tanto, se vuelve única e intransferible, se enfoca en la realización de un trabajo determinado.

(Flores, C., 2018) , citando a la OIT manifiesta que ésta ha definido el concepto de competencia profesional como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello” (pp. 25-27).

Las personas pueden ser competentes para trabajar en un lugar determinado y en otro no, así mismo, el ambiente laboral en el que se desenvuelven puede estar influenciado por condiciones externas a la organización que pueden incidir en el desempeño del trabajador; por ejemplo: la estructura de la organización, el entorno físico, el ambiente socio laboral y las condiciones tecnológicas que engloban su trabajo. Una persona trabajadora es susceptible a ser medida con base a su profesión, un oficio, una ocupación, un puesto o, simplemente, una tarea específica.

Cuando se mide a una persona con base a las competencias se observa y determinan sus comportamientos, tomando en consideración las condiciones reales o simuladas de trabajo; al mismo tiempo, cuando la competencia es inferida, se puede juzgar directamente midiendo los factores que determinan el comportamiento de la persona. Por lo tanto, “las competencias de las personas son los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos individuales, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral” (Pinedo, C., 2018, pág. 21) .

Las competencias, por lo tanto, dan a conocer las formas de comportamiento o pensamiento, que son generales y se manifiestan en distintos ámbitos del desempeño laboral, estas se mantienen durante un período de tiempo, de tal manera que, cada competencia se compone de elementos que son necesarios para su desarrollo, siendo éstos los siguientes:

Figura 1
Contenidos Implicados en una Competencia



Nota. Elaboración propia con información de Romero, 2017. Modelo de Gestión por competencias laborales para las instituciones del Gobierno Central.

2.5 Gestión por competencias

(Casma, C., 2015) , en su tesis sobre la gestión del talento humano, manifiesta que la gestión por competencias es:

Un fruto de reflexiones estratégicas y acciones organizativas encaminadas a garantizar la coherencia de los objetivos empresariales, permitiendo apoyar al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, prevaleciéndose su viabilidad de implementación dentro de la organización, en los momentos que nos permite responder a las preguntas qué, cómo, y quién debe llevar a cabo esta gestión. (p.23).

Hablar de competencias no es un tema nuevo en el mundo de la gestión de personal, no obstante, la gestión por competencias es un tema que está creciendo de forma acelerada, en ellas se centran todas las actitudes y aptitudes con las que el colaborador enfrenta las tareas que realiza dentro de la organización. Para los representantes de recursos humanos es muy importante mapear cuáles son esas competencias que posee el colaborador dentro de la organización, éstas influirán en los aspectos de capacitación y evaluación del desempeño y en aquellas gestiones que se realicen en pro del desarrollo profesional y personal del colaborador, permitiendo el cumplimiento de los objetivos y el desempeño laboral óptimo dentro de la organización.

2.6 Tipos de competencia

Las clasificaciones que se le han dado a los tipos de competencias han sido varias, las mismas difieren de acuerdo con el criterio y alcance de cada autor.

(Dessler, G., 2016) afirma que los cinco principales tipos de competencia son los siguientes:

- **Motivación.** Referida a los aspectos de dirigir, conllevar y seleccionar el comportamiento de un colaborador hacia a ciertas acciones que el individuo considera o desea de forma constante.
- **Características físicas.** Son aspectos propios de cada persona que determinan su desempeño sin necesidad de ser vigilados o supervisados permanentemente.
- **Concepción de sí mismo.** Los valores o actitudes de una persona que permiten predecir cuál será el desempeño en sus puestos de trabajo en el corto plazo y cuando son supervisados por autoridades de control.
- **Conocimiento.** Tiene que ver con la información que tiene una persona sobre determinado tema en específico. Por medio del conocimiento, las personas determinan cuál es la respuesta adecuada para enfrentar una situación problema en particular.

- **Habilidad.** Significa la capacidad que tiene una persona para desempeñar sus tareas, tanto de manera física como de manera mental. Este tipo de competencias incluyen pensamientos analíticos y pensamientos conceptuales.

Los cinco aspectos a los que hace referencia el autor, tienen una importancia significativa, derivado que su complementariedad, no importando el puesto que ocupe el trabajador favorece el efectivo cumplimiento de metas y objetivos individuales y organizacionales.

(Álvarez, E., 2015), citando a De Ansorena, considera que existen dos tipos de competencias: **las generales y las genéricas**. Las primeras se asocian con aspectos intelectuales, personales, interpersonales, tecnológicos, organizacionales y empresariales. Las segundas tienen que ver con aspectos profesionales, laborales y académicas.

Lo anterior permite comprender que al hablar de competencias, se toma en consideración el desarrollo de las potencialidades que poseen las personas y que han adoptado desde lo aprendido académicamente, este factor que se considera como básico, o en otras palabras, lo que se aprende en casa, en la escuela etc., el cúmulo de conocimientos adquiridos en ese ámbito van generando el aprendizaje significativo, es decir, el aprendizaje que tiene sentido, utilizando todos los conocimientos previos, para construir un nuevo aprendizaje. Es por ello, que la competencia laboral, aunada a las destrezas y apoyada por los atributos de las personas, genera un eficiente desempeño laboral. Por tanto, las competencias profesionales se generan al lograr equilibrar la eficiencia y eficacia dentro de las actividades en la organización.

(Gómez, J., (2015), manifiesta que:

Todo esto conlleva a una primera síntesis en la que puede afirmarse que la competencia se refiere a las funciones, tareas y roles de un profesional e incumbencia para desarrollar adecuada e idóneamente su puesto de trabajo; esta

suficiencia es el resultado y objeto de un proceso de capacitación y cualificación. (pp.49-55).

2.7 Gestión de recursos humanos

(Sotomayor, A., 2016), manifiesta que:

El área de recursos humanos al considerar las competencias laborales le permite identificar necesidades de formación de las personas, hablar en un lenguaje común, impactar según el caso en la productividad de la organización y disminuir costos en las funciones propias de administración. (p. 33).

(Organismo Andino de Salud, Convenio Hipólito UNANUE, 2015) , el estudio realizado por el ORAS-CONHU, manifiesta que: desde un concepto restrictivo, podría entenderse como gestión de recursos humanos, “todas aquellas acciones que, organizada y sistemáticamente, realiza una organización con el propósito de contar con el personal necesario en el momento oportuno, según las necesidades y aspiraciones definidas por la propia organización” (p. 247).

Las organizaciones han dejado por fuera la importancia de crear o disponer de un departamento de recursos humanos, éste es uno de los departamentos con mayor incidencia. El departamento de recursos humanos es el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, éste se encarga de gestionar personas que se acoplen a las necesidades de esta, así como, de proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

Dave Ulrich, autor del libro “La Propuesta de Valor de Recursos Humanos”, conocido también en el ámbito por el libro “Recursos Humanos Champions”, describe los cuatro roles de los profesionales de recursos humanos, y cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados.

El libro escrito por Dave Ulrich “La Propuesta de Valor de Recursos Humanos”, establece un modelo para múltiples roles, el que tiene gran utilidad y se continúa enseñando en muchos programas de formación y se sigue utilizando en muchas empresas para distinguir lo que hacen los especialistas del área.

El título del libro, Champions, en su traducción literal puede leerse como campeón, no obstante, debe interpretarse en el sentido de “defensor” de una causa o doctrina. En este caso particular, defender la concepción que RRHH se constituye en una actividad de profesionales, que busca agregar valor a la empresa determinando roles claros y bien definidos.

Para Ulrich, la conclusión de su libro es que debe prestarse mayor atención a la competencia, por lo que una empresa requiere contar con capacidades que le permitan servir mejor a sus clientes y diferenciarse de sus competidores, lo que determina ello, es cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo logran integrar a las personas, su estructura, tecnología, procesos, entre otros.

Ulrich, destaca en su libro Champions, el argumento que RRHH es una profesión, centrada en objetivos definidos, que comparte un conjunto de conocimientos, que tiene capacidades peculiares, que comparte pautas éticas y, tiene roles claros.

Ulrich, manifiesta que se han desarrollado muchos mitos que impiden que RRHH sea una profesión, esos son los siguientes: [\(VER ANEXO 1\)](#)

- La gente se ocupa de los RRHH porque le gusta la gente.
- Cualquiera puede dedicarse a los RRHH
- Los RRHH tienen que ver con los aspectos soft de una empresa y por lo tanto no deben rendir cuentas.
- Los RRHH se centran en los costos, que deben ser controlados.
- La tarea de RRHH es ser la policía que asegura el cumplimiento de las políticas, y la patrulla encargada de velar por la salud y la felicidad.
- RRHH está lleno de modas.

- El plantel de RRHH se compone de gente agradable.
- RRHH es una tarea de RRHH.

El trabajo de RRHH debe enfocarse en generar valor a la empresa, y no en constituirse un ente controlador, vigilantes del comportamiento de los trabajadores.

(Vásquez, L., 2015) manifiesta en su tesis, que una disciplina que tiene que tomar forma está basada en el:

Reconocimiento de que las organizaciones pueden ser más eficaces si los recursos humanos son gestionados con principios y prácticas que proporción en el número correcto de personas y sus conductas adecuadas, el nivel de competencia necesario y los niveles de motivación adecuados. (p. 47).

2.7.1 Roles estratégicos de recursos humanos

Se tiene una idea errónea de que los recursos humanos pueden gestionarse desde un conocimiento empírico, es necesario disponer de conocimientos profesionales o especializados para disolver esa idea que todos pueden o son capaces de decir qué es lo que debe hacerse y qué no en el área de los RRHH.

David Ulrich, ha destacado que los profesionales encargados de los RRHH deberían desenvolverse a través de cuatro roles: socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor de los empleados.

Figura 2*Roles de Recursos Humanos*

Nota. Elaboración propia, con información del libro: Recursos Humanos Champions, pág. 47

Los Roles estratégicos se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Socio estratégico.** Conoce las estrategias de la organización, la estrategia de RRHH está alineada a la estrategia global, apoyan a los demás directivos de la organización a orientarse al cumplimiento de las estrategias y objetivos.
- **Agente de cambio.** Crea posibilidades para el desarrollo planes que ofrezcan oportunidades de crecimiento para los empleados, siendo un facilitador del cambio.
- **Experto Administrativo o experto funcional.** Este es un rol técnico, conoce a profundidad la ejecución de las áreas propias del departamento: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, entre otras.
- **Defensor de los empleados.** Enfocado en atender, escuchar y responder a los empleados y sus inquietudes.

Dave Ulrich habla de cuatro roles clave, centrándose en simultáneo en lo estratégico, lo operativo, en el corto y en el largo plazo. Martha Alles identifica un 5º., que es la contención de los colaboradores ante la agresión del contexto exterior.

2.8 Función del departamento de Recursos Humanos

Se tiene la idea que la función del departamento de recursos humanos se enfoca a realizar gestiones estrictamente administrativas vinculadas a las relaciones laborales de los trabajadores dentro de la organización. Estas tareas forman parte de la gestión del departamento de recursos humanos, no obstante, no se constituyen su fin principal, acciones como: selección y desvinculación de trabajadores, emisión de contratos, servicio social, pago de salarios, nóminas, entre otros, están inmersas dentro de su función, pero más allá existe todo un panorama de acciones que el departamento debe realizar para lograr un desarrollo integral dentro de la organización.

El departamento de recursos humanos hoy en día, debe enfocarse en la atención integral de las necesidades de los trabajadores, los cuales incluyen aspectos como: armonía de la vida laboral, clima y cultura organizacional; el departamento de recursos humanos adquiere responsabilidad para integrar y proveer a la organización, un cúmulo de personas capacitadas y comprometidas con esta, que se orienten en brindar un valor agregado y que esto les permita posicionarse en el mercado como empresas rentables y competitivas.

(Olivares, A., 2016) determina en su tesis, que dentro del departamento de recursos humanos se pueden distinguir cinco áreas funcionales. Estas áreas deben seguir una misma estrategia, desarrollando acciones coherentes, con el fin de mejorar la eficiencia del departamento y de la organización (pp. 3-5).

- **Área de selección y contratación:** detectar y cubrir las necesidades de personal de la organización. Realizar tareas de análisis de las necesidades de personal, la definición y descripción de los requisitos del puesto, la publicación de ofertas de empleo en los medios oportunos, selección de currículums, realización de entrevistas, búsqueda de talento, comunicación con fuentes externas de reclutamiento, detección de talento interno, promoción de colaboradores.

- **Área de formación y desarrollo:** detectar las necesidades formativas de cada departamento para planificar y ejecutar programas de formación en la empresa, de forma implícita, elaboración de planes de carrera y de sucesiones, realización de evaluaciones que reflejen el punto de partida inicial y el resultado final, seguimiento continuo, coaching, evaluación del desempeño, definición de un sistema de competencias, de objetivos, contenidos y calendarios, gestión de proveedores externos de formación (plataformas de e-learning o academias).
- **Área de compensación y beneficios:** desarrollar políticas retributivas y los programas de beneficios de la organización, llevando a cabo tareas como el análisis de los datos salariales, fijación de objetivos, seguimiento de los niveles de equidad interna y competitividad externa, gestión de beneficios sociales.
- **Área de prevención de riesgos laborales:** desarrollar e implementar instrumentos de gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa, SSO.
- **Área de administración de personal:** se ocupa de las comunicaciones relativas a los trabajadores de la empresa con la seguridad social, altas, contratos, vacaciones, bajas, incapacidades temporales, nóminas, gestión de pagos, gestión de beneficios sociales retributivos.

Para (Dessler, G., & Varela, R., 2011) la administración de recursos humanos también *“abarca las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos vinculados a las relaciones personales de la función gerencial”*. Sin embargo, el departamento de recursos humanos tiene a su cargo muchas funciones, la cuales pueden varias de acuerdo a la situación actual de cada organización.

(Dessler, G., & Varela, R., 2011) identifican y dividen la administración de recursos humanos en subsistemas que se conforman por normas, políticas y procedimientos, estos elementos se van relacionando con los demás elementos, generalmente uno es consecuencia de otro, en su conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales y rigen el accionar los colaboradores de la organización. De acuerdo con lo indicado por los autores, se mencionan:

- Análisis de Puestos.
- Capacitación y Desarrollo.
- Gestión del Desempeño.
- Compensación y Beneficios.
- Administración de Personal.
- Relaciones Gremiales.
- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Comunicación Interna.
- Cultura Interna y Clima Organizacional.

2.9 Modelos de Gestión de personas

La gestión del talento se enfoca en cómo una organización puede generar y mantener los recursos valiosos, difíciles de imitar, a través de su capital humano. Se mira el talento a nivel de la organización y se pregunta cómo ajustar la estructura de una organización para atraer, desarrollar y retener personas talentosas.

(Olivares, A., 2016) citando a Stein (2016), destaca que la gestión de personal se puede realizar a través de varias asignaciones específicas. En la gestión de personal se involucran muchos aspectos, que el departamento de recursos humanos debe tomar en cuenta, estos contribuyen y favorecen a la organización cuando se ejecutan de forma concatenada. Una cultura organizacional bien desarrollada, contribuye a que los trabajadores se sientan identificados y empoderados de sus actividades y de las acciones que realizan en pro del bienestar de la organización; la cultura es el cúmulo de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan y diferencian a una organización de otra. A través de la cultura los trabajadores van creando identidad con la empresa (pp 3-5).

Se puede destacar que el modelo de gestión de personas puede tomar distintos enfoques, tal y como se muestra a continuación: [\(VER ANEXO 2\)](#)

- Gestión por tareas
- Gestión por objetivos
- Gestión por misiones
- Gestión por competencias o gestión del desempeño

2.10 Gestión Estratégica de los Recursos Humanos

(Cuesta, A., 2017), interpreta por gestión estratégica de recursos humanos:

El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. (p. 1).

Existen tres elementos importantes que distinguen con claridad el enfoque de gestión estratégica de los recursos humanos, estos son: 1) considerar a los recursos humanos como el elemento primordial en la competitividad de las organizaciones; 2) el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos; 3) la necesidad de que exista coherencia entre la gestión de recursos humanos y la estrategia organizacional.

Es importante tomar en cuenta que el enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso es primordial en la gestión estratégica de recursos humanos, para ello se hace una comparación del mismo con los enfoques tradicionalistas: [\(VER ANEXO](#)

[3\)](#)

- Sistémico
- Multidisciplinario
- Participativo
- Proactivo
- Enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo
- Enfoque por competencias laborales

Para que el sistema de gestión de recursos humanos sea coherente se debe seleccionar un modelo, que sea consecuente con ese enfoque, asumiendo previamente una eficiente dirección estratégica que sea la rectora de ese sistema. El enfoque debe adaptarse a la cultura o filosofía empresarial y las políticas de la gestión de recursos humanos.

Para entender el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos es fundamental entender primero el concepto de estrategia, particularmente, el concepto de estrategia organizacional que rige a todas las estrategias funcionales de la organización.

2.11 Componentes del modelo de gestión de recursos humanos

Para (Lago, G. & Nadruz, P., 2015) el modelo de gestión de recursos humanos debe incluir componentes tales como: diseño y evaluación de puestos de trabajo, reclutamiento selección y contratación, capacitación, planes de carrera, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y compensaciones (p. 8).

Asimismo, (Lago, G. & Nadruz, P., 2015) en su investigación destaca que cada uno tiene su propia complejidad y su manera particular de incluir competencias, pero para cada caso, tendrá que complementarse y adaptarse “a la medida” de cada organización (p. 8).

Por tanto, se pueden definir estos componentes de acuerdo con lo siguiente:

2.11.1 Diseño y evaluación de puestos de trabajo

Para la descripción de puestos bajo el enfoque de competencias, no se parte de lo que el personal en la actualidad está haciendo en su puesto, sino de los objetivos o resultados a esperar.

(Dessler, G., & Varela, R., 2011) refieren que:

El análisis de los puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente

que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo. (p. 80).

El análisis de puestos de trabajo busca analizar los contenidos para definir una estructura en la organización. En muchos casos este aspecto queda desapercibido en las organizaciones restándole la importancia que amerita, por lo tanto, suelen quedar desactualizados.

2.12 Reclutamiento y selección

Si existen los perfiles de puesto por competencias, se recurre a ellos; en caso contrario, se construyen en el momento y se integran al catálogo de puestos de la organización. Una política de selección basada en competencias además de basarse en las herramientas tradicionales (currículo, pruebas de conocimientos, test de personalidad, entre otras), deberá necesariamente utilizar técnicas de carácter situacional que permitan detectar comportamientos puntuales que la persona manifiesta relacionados con la función en cuestión.

A este proceso también podemos llamarle admisión de personas, este comprende todos los medios por los cuales una organización incorpora personas a las labores cotidianas, de acuerdo con sus necesidades.

Comprende dos etapas

1. Reclutamiento
2. Selección

El reclutamiento de personal comprende la forma por medio de la cual una organización atrae posibles candidatos, potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos,

abastecer su proceso selectivo. Este puede constituirse como un sistema de información donde se divulga y ofrecen oportunidades de empleo que la organización desea satisfacer.

William y Davis (2008) manifiestan que la identificación del talento es el proceso de:

Ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.

El proceso de reclutamiento tiene algunas características importantes:

- Es considerado como un proceso de admisión de personas, que se da a través de varias rutas de acceso hacia la organización.
- El proceso varía de una organización a otra, no obstante, es considerado siempre el primero de una serie de procesos de la gestión moderna del talento humano.
- Fase que inicia una vez que se identifican las necesidades de personal.
- Su importancia radica en que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación.
- El reclutamiento puede ser interno y/o externo.

En cuanto a la última característica Werther y Davis hacen una comparación entre reclutamiento interno y externo, de acuerdo con la naturaleza y la necesidad del puesto de trabajo que se desea cubrir, la organización debe decidir, si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación.

El reclutamiento interno, crea un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Éste por su lado tiene ventajas y desventajas:

Ventajas

- Más económico ya que evita gastos de anuncios, honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión y costos de integración del nuevo empleado.
- Es más rápido
- Mayor índice de validez
- Desarrolla un espíritu de competencia entre el personal si se tiene presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones.

Desventajas

- Puede generar una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- “Principio de Peter” afirma que a las personas que realizan bien su trabajo se les promueve a puestos de mayor responsabilidad, a tal punto que llegan a un puesto en el que no pueden formular ni siquiera los objetivos de un trabajo, y alcanzan su máximo nivel de incompetencia
- Pérdida de creatividad e innovación.
- Difícil de implementar.
- Se promueve la antigüedad

El reclutamiento externo aporta conocimientos y perspectivas nuevas a la organización. Entre sus ventajas y desventajas se puede mencionar.

Ventajas

- Trae nuevas experiencias a la organización
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal realizadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas

- Tarda más que el reclutamiento interno
- Es más costoso ya que exige inversiones y gastos inmediatos.
- Los empleados pueden percibir al reclutamiento externo como una política de deslealtad de las organizaciones hacia su personal.

Fuentes de Reclutamiento Externo, existen varias, entre las que se pueden mencionar:

- Prensa
- Bases de datos internas
- Agencias de empleo
- Universidades
- Bolsas de Empleo
- Referidos
- Ferias de empleo
- Redes sociales
- Networking
- E-reclutamiento
 - ✓ Web de empleo corporativa
 - ✓ Plan de comunicación en redes
 - ✓ Talent Engagement: atraer candidatos potenciales y generar mayor interés.
 - ✓ Definición de plan de carrera
 - ✓ Employer branding (Imagen de la empresa)

También se puede realizar reclutamiento Mixto que se refiere a la integración de colaboradores y candidatos externos para las posiciones que necesita la organización.

En el caso de las redes sociales se pueden mencionar algunas ventajas y desventajas de éstas como fuente de reclutamiento.

Ventajas y desventajas del uso de las redes sociales

Ventajas

- Permiten segmentar el público objetivo al que va dirigida la oferta laboral
- Los medios sociales amplían el acceso a un enorme grupo de candidatos
- Existe disponibilidad de la oferta de trabajo de manera ilimitada
- Son de amplio alcance, ya que permiten reclutar personal de cualquier parte del mundo
- Permiten disminuir los costos
- Disponen de más información para los candidatos
- Facilitan el proceso, ya que se procesa la información de manera electrónica
- Mantiene la base de datos sobre candidatos potenciales para futuros procesos de contratación
- Permiten la consulta eficaz, ya que en el momento deseado se puede acceder al sistema de ofertas laborales
- Forman parte de las funciones estratégicas de RRHH
- Permiten el acceso a candidatos activos y pasivos
- Rapidez para cubrir las vacantes ya que se automatizan las tareas y no hay resguardo de demasiado papeleo

Desventajas

- Saturación de candidaturas, generando gran cantidad de demanda de empleo.
- Pérdida de contacto humano.
- Algunos site de empleo no son tan eficientes para el filtrado de candidatos, dificultando la tarea para el seleccionador.
- No todos tienen la posibilidad de acceso, ya que algunas personas no poseen o no conocen el manejo de las herramientas tecnológicas.
- Falta de confiabilidad en el uso de los datos.
- Muchos de los candidatos no poseen el perfil deseado.
- Limitaciones de las propias redes, ya sea por escasez, cobertura o mal funcionamiento.

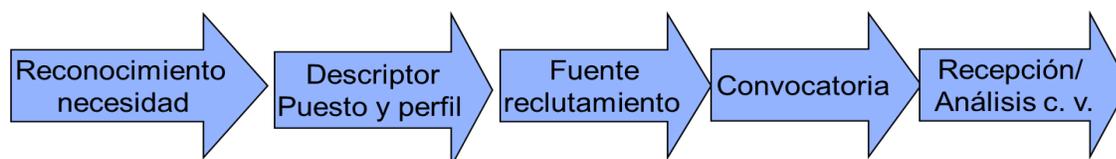
- Algunos de los formatos que ofrecen los sitios web especializados son incompletos o desorganizados, complicando la tarea de selección.

Al reclutar personas es necesario revisar sistemáticamente los requerimientos de los RRHH con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas esté disponible y pueda ser contratado cuando se le necesite. Esta selección se realiza de acuerdo con las necesidades de la unidad administrativa que corresponde y con los requisitos del manual de puestos correspondiente.

La estructura del proceso de reclutar y preseleccionar implica una serie de subsistemas compuesta por diferentes etapas o fases, que requieren de ciertas herramientas para llevar a cabo el proceso. Es fundamental el desarrollo de etapas que permitan el adecuado proceso, que pueden llenar las expectativas de la organización.

Figura 3

Etapas del proceso de reclutamiento



Nota. Elaboración propia, con información de Morales, J. (2022) Diapositivas.

2.12.1 Selección

Captar entre los candidatos, aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo y desempeñarlo bien. Por lo tanto, el proceso de selección debe dar un diagnóstico y un pronóstico sobre:

- La adecuación del hombre al cargo
- La eficiencia del hombre en el cargo

En su forma más sencilla, se considera a los programas de selección, el aspecto que pretende identificar a los solicitantes que tienen las mayores posibilidades de satisfacer o exceder las normas de rendimiento de la organización.

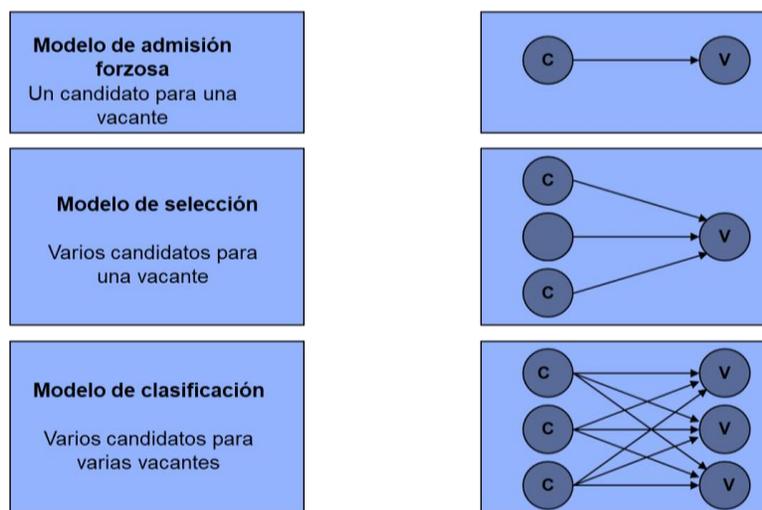
El perfil es la base de todo el trabajo de selección. Una inadecuada selección del perfil dará necesariamente un mal resultado. Se debe tomar en cuenta No condicionarse con las propias opiniones. El candidato por buscar no debe ser como nos agrade personalmente, sino como lo necesita la organización. Dejar a un lado el NO en el momento de encontrar el perfil indicado.

Se identifican tres modelos para decisión sobre los candidatos:

- Admisión forzosa,
- Selección y
- Clasificación de candidatos

Figura 4

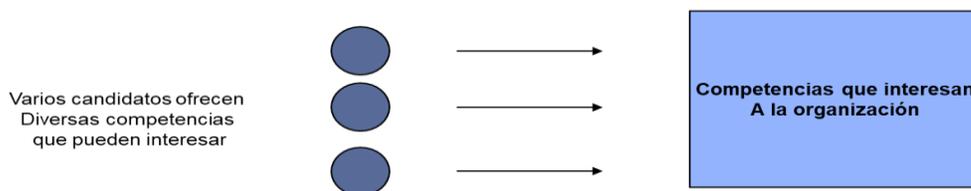
Modelo de administración forzosa, selección y clasificación de candidatos



Nota. elaboración propia

Figura 5

Modelo del valor agregado



Nota. elaboración propia.

2.12.1.1 Técnicas de selección

Para realizar el proceso de selección se deben tomar en cuenta algunas técnicas que facilitan al evaluador a la hora de tomar la decisión de la contratación, siendo las siguientes:

- Entrevista de selección: proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.
 - ✓ Entrevista totalmente estandarizada. (ruta preestablecida y respuesta cerrada)
 - ✓ Entrevista estandarizada solo en algunas preguntas. (pregunta elaborada previamente check list y respuesta abierta)
 - ✓ Entrevista dirigida. (entrevista de resultados para conocer conceptos personales)
 - ✓ Entrevista no dirigida. (no se especifican las preguntas)
- **Pruebas de conocimientos o de capacidad:** instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos, capacidades o habilidades, tanto general como específico que los candidatos deben de tener para optar a ocupar el cargo vacante.

Clasificación:

- ✓ *En cuanto a su forma de aplicación*
 - Pruebas orales
 - Pruebas escritas
 - Pruebas de realización
 - ✓ *En cuanto al alcance*
 - Pruebas generales
 - Pruebas específicas
 - ✓ *En cuanto a la organización*
 - Pruebas tradicionales
 - Pruebas objetivas
- **Pruebas de personalidad:** instrumentos que se utilizan para medir características emocionales, motivacionales, interpersonales y de actitudes, rasgos, etc., la personalidad representa la característica medible relacionada con aspectos permanentes y consistentes de la persona.
 - **Pruebas Psicométricas**
 - ✓ Características de las Pruebas Psicométricas
 - Predictibilidad: capacidad para ofrecer resultados proyectados.
 - Validez: capacidad para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir.
 - Precisión: capacidad para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona
 - **Assessment Center:** permite evaluar a un conjunto de candidatos en aspectos como: Conocimientos, habilidades, actitud. El proceso lleva una observación y evaluación constante en diferentes actividades. Se puede reducir el número de candidatos de manera fácil, logrando hacer el proceso de selección un poco más ágil.

Características

- Son pruebas situacionales:
- Resolución práctica de situaciones conflictivas reales del puesto.
- Se observan conductas específicas requeridas para ese puesto.
- Puede tener diferentes técnicas de evaluación.
- Se puede utilizar diversos ejercicios o actividades.
- Incluye la participación de equipos multidisciplinarios.

¿Para qué se utiliza?

- Medir el posible rendimiento de una persona en un puesto de trabajo.
- Evaluar competencias conductuales, por ejemplo: Liderazgo, comunicación, toma de Decisiones.

Área donde se pueden utilizar:

- Selección de Personal
- Promociones internas o Desarrollo de Carrera
- Identificación de Potencial
- Detección de Necesidades de Capacitación
- Reducción de la Dotación

Pasos:

- Bienvenida
- Ejercicio para trabajar
- Los evaluadores cuentan con sus hojas de calificación
- Presentación del caso – Evaluación del caso
- Cierre

Coffee and Job

- Busca sacar al candidato de los procesos tradicionales de entrevistas, es decir se reúnen para tomar un café.

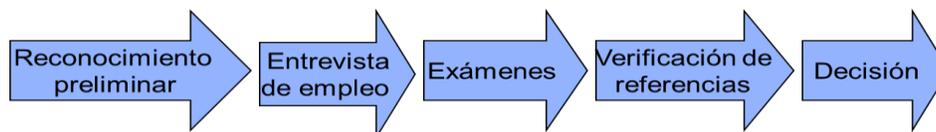
- Permite realizar una entrevista en un ambiente diferente, puede ser de dos modalidades:
 - ✓ Se reúne el candidato con el jefe inmediato
 - ✓ En un foro para realizar networking
- No lleva la formalidad de una entrevista estructurada, pero si un objetivo: contratar a un candidato

En resumen, el proceso de selección conlleva lo siguiente:

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| ● <i>Proceso de Selección</i> | ● <i>Razones de Rechazo</i> |
| ✓ Solicitud de empleo | ✓ Calificaciones bajas |
| ✓ Entrevista inicial | ✓ Habilidades insuficientes |
| ✓ Pruebas y Test | ✓ Bajos resultados |
| ✓ Entrevista | ✓ Comportamiento o actitud inadecuado |
| ✓ Examen medico | ✓ Incapacidades físicas |
| ✓ Análisis y decisión final | ✓ Bajo potencial general |

Figura 6

Etapas del proceso de selección



Nota. Elaboración propia, con información de Morales, J. (2022) Diapositivas.

2.13 Inducción

Cuando un nuevo colaborador ingresa a la organización, o se asigna a un colaborador antiguo a un nuevo puesto, es necesario ubicarlo en su puesto mediante un proceso de inducción. El proceso de inducción debe entenderse de forma integral a través de la socialización organizacional, los nuevos colaboradores deben interactuar con el sistema de la organización, en este proceso el nuevo colaborador aprende sobre los valores, las reglas y las normas de comportamiento (cultura organizacional) para adaptarse de mejor manera a ella.

El colaborador de reciente ingreso no sólo necesita integrarse de la mejor manera a sus responsabilidades; también es importante que aprenda de la manera más eficiente posible los aspectos relevantes de la organización y de su puesto de trabajo, y se encuentre abierto a realizar contribuciones dentro de la organización que contribuyan a la generación de nuevos conocimientos, dependiendo la naturaleza de su puesto de trabajo.

De acuerdo con (Werther, W. et al., 2014) puede entenderse que un programa de inducción logra su objetivo *“en la medida que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. Es decir que en la socialización el colaborador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización”*.

La inducción brinda al nuevo colaborador información necesaria para realizar su labor de manera satisfactoria, este proceso debe realizarlo el empleador, pues de esta manera se puede asegurar que la información que reciba el colaborador sea la correcta y al mismo tiempo, se transmita de la forma correcta, en ella se transmiten las actitudes, valores, estándares y patrones de conducta que se esperan. Los valores, las reglas y las normas de comportamiento mínimas que se transmiten al colaborador son las siguientes:

- Misión, visión, valores y objetivos de la organización
- Ejes estratégicos de la organización
- Responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le sea asignada dentro de la organización.
- Normas de comportamiento requeridas en la organización
- Cultura organizacional

En algunos casos el proceso de socialización de la organización necesita que el nuevo colaborador elimine o retome valores y normas de comportamiento aprendidos en otras organizaciones, o bien sólo se necesita reafirmar algunas normas utilizando para ello, canales de comunicación idóneas dentro de la organización y de instrucciones directas de supervisores y capacitadores.

Es posible utilizar diversas formas de socialización organizacional, por ejemplo:

1. Utilización de procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos de los colaboradores, y potencializarlos para que se adapten a la cultura organizacional y se traduzcan en un desempeño eficaz.
2. Aplicación de un programa de integración o inducción, con ello evitar que, a los nuevos colaboradores, se les asigne una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación.
3. Adaptación del nuevo colaborador a su puesto, reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural.

Una inducción es exitosa cuando consigue cuatro propósitos:

1. Que la persona nueva se sienta bienvenida
2. Que la persona entienda la organización en un sentido amplio
3. Que tenga claro qué se espera en su desempeño y conducta
4. Que comience a socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa

Un proceso inductivo único y general debe incluir todos los asuntos internos, esta tarea la realiza el departamento de recursos humanos; posteriormente, el superior directo del colaborador, explica la naturaleza del puesto, presentando al nuevo colaborador con sus colegas y familiarizándolo con el lugar y puesto de trabajo.

Es importante tomar en cuenta que un proceso inductivo definido de manera formal supone una ventaja competitiva para la organización, pues asegura mayor calidad en la inducción, piedra angular para el desarrollo posterior de los colaboradores.

La socialización organizacional, depende de factores individuales, intergrupales y organizacionales.

Factores individuales

Las personas se identifican con las características de la organización y de los grupos culturales que forman parte de ella.

Factores intergrupales

Existe cierto grado de similitud entre los sistemas de normas grupales. Más adelante se presenta cierto grado de complementación entre los sistemas de normas grupales. Por último, existe un conocimiento total de las diferencias culturales específicas que existen entre los grupos de la organización.

Factores organizacionales Medida en que la organización valora la diversidad cultural.

Medida en que la cultura organizacional es adecuada para la estructura de la organización.

Medios de socialización

- Selección de personas
- Integración de personas
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Adhesión a los valores organizacionales
- Refuerzo del folclore
- Reconocimiento y promoción

Es importante hacer una separación entre dos aspectos relevantes en el proceso de introducción de nuevos colaboradores a la organización: inducción y onboarding. (Morales, J. (2022) Diapositivas)

Inducción

- Proceso de orientación en los primeros días
- Proceso que se hace en una sola dirección, (organización- colaborador)
- Informativo y con actividades a corto plazo

Onboarding

- Proceso progresivo diseñado con el objetivo de ayudar a los empleados a realizar con éxito su integración en la empresa y vida profesional
- Programa integral y tiempo aproximado de 90 días
- Es proactivo e interactivo organización – colaborador (Viceversa)

El concepto de Onboarding desarrollado de manera integral, ayuda a la persona en 4 aspectos:

1. Conocimiento de la organización
2. Procesos de trabajo, sistemas y regulaciones
3. Cultura y filosofía organizacional.
4. Integración social con el equipo de trabajo

Beneficios del Programa *Onboarding*

Permite acelerar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa y cultura de una forma más ágil y rápida, de manera que se logre un mejor desempeño en menor tiempo posible.

Beneficios de la Inducción y *Onboarding*

- Reducción del tiempo de adaptación que significa ahorro de costos
- El nuevo colaborador sigue una ruta más rápida para lograr sus objetivos
- Ayuda a generar compromiso entre jefe y colaborador

- Fortalece la imagen de la empresa e innovación

Estos procesos se complementan y logran fidelizar al nuevo colaborador.

2.14 Planes de carrera

El modelo de plan de carrera en la organización parte también del perfil de puestos por competencias, haciendo visibles y transparentes las posibles rutas de desarrollo profesional. Para la organización es doblemente importante contar con un plan de carrera basado en competencias.

Para (Koontz, H., et al., 2012) :

La evaluación del desempeño debe identificar las fortalezas y debilidades de un individuo, y esta identificación puede ser el punto de partida de un plan de carrera profesional. La estrategia personal debe diseñarse para utilizar las fortalezas y superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades en la carrera. Aun cuando existen diferentes enfoques en el desarrollo de una carrera, aquí se considera como el proceso evolutivo de desarrollar una estrategia personal conceptualmente similar a una estrategia organizacional. (p. 332).

2.15 Formación y desarrollo

La capacitación-formación es el subsistema de gestión humana que más se transforma al pasar de una modalidad tradicional a otra por competencias. Es concebido como el centro del sistema de gestión del aprendizaje de la organización. Lo más significativo en el cambio de la formación es el enfoque de la relación entre formador y capacitando. Bajo competencias, esta relación pasa de la oferta a la demanda. Generalmente la formación por competencias empieza determinando la brecha entre el estándar de desempeño esperado y el real. El perfil de competencias y el plan de carrera son el marco en el cual el trabajador ubica la competencia a desarrollar.

2.15.1 Gestión del desempeño por competencias

La gestión del desempeño por competencias incluye a la evaluación por competencias, esto es, va más allá de la evaluación ya que implica pensar o reflexionar acerca de los resultados del proceso evaluativo, para involucrar al superior inmediato de cada integrante de la organización, en su rol de responsable de promover el desarrollo de sus colaboradores. La gestión del desempeño por competencias tiene por objetivo mejorar los resultados en el puesto y/o en el departamento o área, a través del desarrollo de las competencias de las personas y de la organización.

2.15.2 Capacitación y Desarrollo

Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación, *Educar (del latín educare)* que significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras, representa la necesidad de traer del interior del ser humano sus potencialidades.

La capacitación es un proceso de desarrollo de cualidades del recurso humano para potencializarlos, con el fin que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales, la capacitación tiene el propósito de aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento. Por ser un proceso se vuelve sistemático y conforme se va aplicando se va modificando el comportamiento de los colaboradores para alcanzar los resultados deseados. La capacitación se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los colaboradores utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito.

La formación y desarrollo de los colaboradores se ha ido modificando y está vinculada con el diseño y administración de los distintos programas para el desarrollo de colaboradores, determinar necesidades de formación y desarrollo con vistas a preparar a una persona para ocupar un puesto de trabajo, para que los proceso de formación y desarrollo puedan aplicarse, la organización debe desarrollar una estrategia de desarrollo para que el talento esté preparado para satisfacer las necesidades cambiantes de la compañía". (Hatun, A., 2011, pág. 113)

La formación y desarrollo del colaborador desde el punto de vista de la gestión del recurso humano, busca cubrir simultáneamente dos principales objetivos del departamento de recursos humanos: ser partícipes en el alcance de los objetivos estratégicos y cubrir expectativas individuales de los colaboradores. El programa de desarrollo y los planes de carrera deben estar vinculados a la estrategia, por tanto, a las metas, actividades, objetivos de la organización, significa involucrar a la gerencia o dirección en la formulación de las metas, así como también especificar competencias y resultados de conocimientos concretos, diferentes a las actitudes.

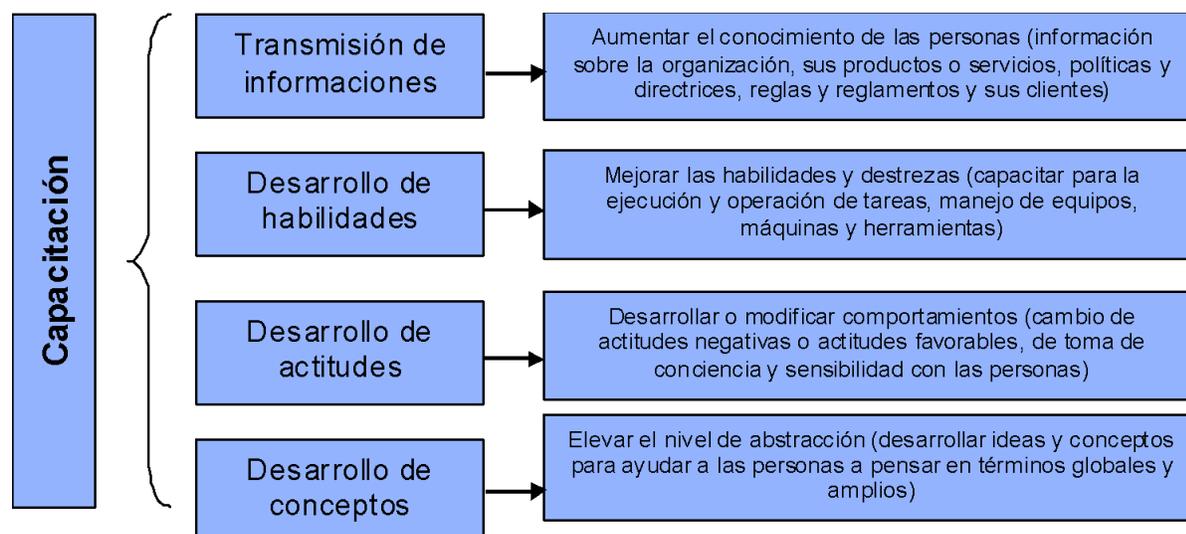
Actualmente se da un enfoque sistemático y sistémico a la capacitación, la evaluación y la retribución de los colaboradores, con el fin que éstos estén debidamente concatenados entre las necesidades del colaborador y la necesidad de la empresa.

“La capacitación debería - explícitamente - tener sentido en términos de aquello que la compañía quiere que cada empleado aporte, para alcanzar las metas de la organización en su conjunto”. (Dessler, G., & Varela, R., 2011, pág. 186)

Se pueden mencionar los tipos de capacitación dirigidos al colaborador

Figura 7

Tipos de capacitación

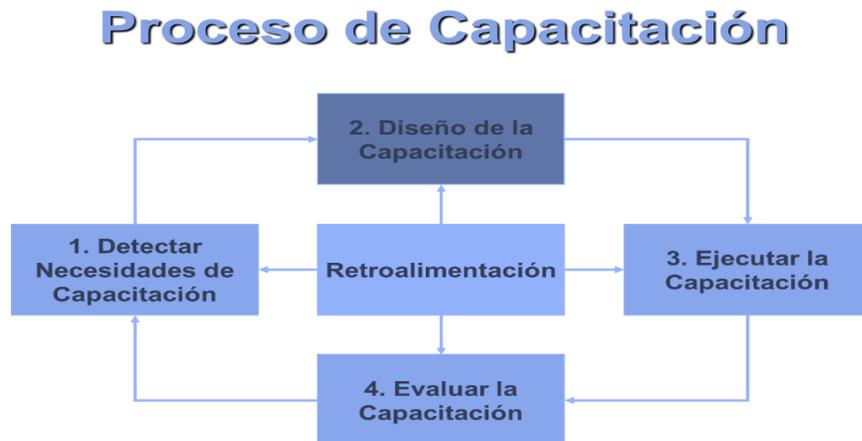


Nota. Elaboración propia, con información de la Norma ISO 10015:1999.

La capacitación debe enfocarse en cumplir un proceso, para que se desarrolle eficientemente:

Figura 8

Proceso de capacitación



Nota. Elaboración propia, con información de la Norma ISO 10015:1999.

Brevemente se describe cada proceso

1. Detectar Necesidades de Capacitación

- Definir la brecha existente entre la competencia existente y la requerida.
- Definir qué capacitación necesitan los colaboradores.
- Documentar necesidades de capacitación.
- Resultados
- Resultados clima organizacional
- Aplicación de una metodología para identificar necesidades de capacitación
- Requerimientos específicos de las diferentes unidades

2. Diseño de la Capacitación

Especificar contenidos de acuerdo a las necesidades de cada área.

- ✓ A quién debe capacitarse
- ✓ Cómo capacitar

- ✓ En qué capacitar
- ✓ Quién capacitará
- ✓ En dónde capacitar
- ✓ Cuándo capacitar
- ✓ Para qué capacitar

3. Ejecutar la Capacitación

- Esta parte básicamente se refiere al cumplimiento del plan de capacitación y el apoyo logístico que se requiera para el desarrollo de los cursos.
- Es la parte operativa del proceso de capacitación.

4. Evaluar la Capacitación

La capacitación puede medirse en cinco (5) niveles

- Retorno de la Inversión, ROI
- Impacto
- Aplicación
- Conocimiento
- Reacción

La capacitación, formación y desarrollo, se diseña desde el planeamiento de cada actividad (la detección de la necesidad y su abordaje) hasta su realización efectiva y el control que se realiza sobre ellas. La formación del colaborador inicia desde el primer contacto que toma con la empresa, si se piensa el proceso de una manera formal y con una relación laboral ya existente, tendría su inicio en la Inducción.

2.16 Remuneración y compensación

Relacionar el subsistema de compensación con competencias es uno de los puntos más controversiales en la gestión humana por competencias. Significa cambiar el subsistema de remuneraciones, lo que implica modificar las bases de la relación laboral en cuanto al

equilibrio entre compromiso de esfuerzo y retribución, donde intervienen muchos aspectos aceptados por la comunidad. Una modalidad bastante aceptada tiene que ver con el establecimiento de un incremento anual al salario por lograr el desempeño de las competencias.

2.17 Evaluación del Desempeño

Es una apreciación sistemática del desempeño de una persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de sus potencialidades de desarrollo. Una estrategia adecuada de evaluación del desempeño debe incluir elementos como los puntos de referencia (benchmarking) del mercado; el posicionamiento competitivo que desea lograr la organización; el grado interno de equidad y consistencia; el nivel de participación y comunicación que se espera del empleado; y la facilidad —o dificultad— de administrar el sistema de evaluaciones de manera equitativa.

(William B., et al., 2014) indican que:

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

El departamento de recursos humanos debe desarrollar herramientas de evaluación del desempeño formales y sistemáticas que les permitan obtener realimentación y detectar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen que le permita medir. Las evaluaciones informales basadas en las actividades diarias, son necesarias pero insuficientes. Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado da elementos para fortalecer los procedimientos de reclutamiento,

selección e inducción, incluso, las decisiones vinculadas a las promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de recurso humano que dependen de información sistemática y bien documentada sobre los colaboradores.

Los usos frecuentes que se obtienen en la evaluación del desempeño se muestran como ventajas la misma:

- Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuánto ascenderán. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
- Decisiones de ubicación. Por lo general, las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, planes de capital humano, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de capital humano. Si se confía en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos.

- Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de capital humano pueda prestar ayuda.

Se deben tomar en cuenta algunas premisas sobre la evaluación del desempeño:

- La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr un objetivo.
- Las recompensas deben estar relacionadas con el desempeño.
- La evaluación del desempeño es un mecanismo de control.
- Relación planeación – control
- Actividad que no es planeada no puede ser controlada.

Características de la evaluación del desempeño:

- Debe abarcar no solo el desempeño del cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- Debe enfocarse en el desempeño y no en apreciaciones subjetivas de hábitos personales del ocupante.
- Debe ser aceptada por ambas partes.
- Debe orientarse al mejoramiento de la productividad de las personas (no debe ser un instrumento de castigo).

Consideraciones especiales:

- Que se desprendan del análisis de puesto de trabajo (cualquier otro asunto no relacionado carecería de validez).
- Que sea objetivo y que, por lo tanto, los resultados puedan ser medidos por otras personas si así se requiriera (comprobar resultados).
- Disminuir la subjetividad (prejuicios personales, indulgencia entre otros)
- La principal motivación de la empresa es colaborar en el mejoramiento profesional de los empleados.

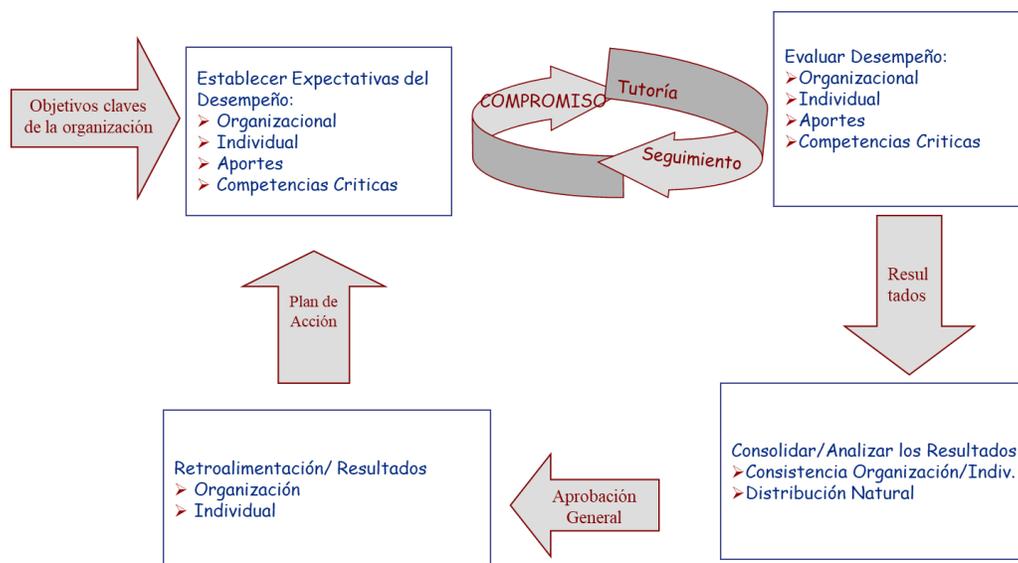
Debilidades de la evaluación del desempeño:

- Cuando se toma como instrumento de recompensa o castigo.
- Cuando se hace énfasis en la aplicación de formularios.
- Cuando es percibido como proceso injusto o tendencioso.
- Cuando se hace énfasis solo en aspectos negativos.
- Cuando está basada en factores que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

¿Cuándo fracasa la evaluación del desempeño?

- Cuando no hay un sistema de remuneraciones que los complemente
- Cuando hay desempeños bien evaluados, pero no hay compensaciones económicas
- Se convierten en una fuente adicional de conflictos cuando no hay consistencia entre los supervisores para ejecutar evaluaciones
- Cuando el propósito principal de la evaluación es cumplir con el procedimiento de recursos humanos: el llenado de formularios para el legajo del empleado
- Cuando la evaluación de desempeño pone al supervisor ante una situación crítica en la que debe demostrar sus cualidades de conductor.
- Cuando los supervisores siempre evalúan bien

Descripción gráfica del proceso de evaluación del desempeño:

Figura 9**Proceso de la evaluación del desempeño**

Nota: Elaboración propia con información de Morales, J. 2022, diapositivas.

En ese sentido, se pueden establecer cinco agentes quienes pueden realizar la evaluación del desempeño:

- Autoevaluación
- El jefe inmediato
- La unidad de recursos humanos
- El equipo de trabajo
- Comisión de evaluación del desempeño

Parámetros de desempeño: benchmarking

Para evaluar el desempeño se requiere definir parámetros que se utilizarán, esto es, los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Estos parámetros se describen en el lenguaje administrativo como **benchmarking**, expresión en inglés que significa “establecer medidas” o “establecer comparaciones”. (Werther, Davis y Guzmán, 2014, p. 242).

Para que estos parámetros de desempeño sean útiles, deben estar concatenados con los objetivos y resultados de cada puesto de trabajo. La aplicación arbitraria de los mismos puede dar resultados sesgados o erróneos sobre el desempeño del colaborador. Con base en las responsabilidades y labores que contiene la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o ésta no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los parámetros pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

Así mismo, existen diversos métodos para realizar la evaluación del desempeño con base en el pasado:

La importancia de la evaluación del desempeño ha impulsado la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado hasta el día de la evaluación. La mayoría de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que padecen otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya sucedió. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño, los empleados pueden saber si sus esfuerzos se dirigen hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario.

2.17.1 Métodos tradicionales

Escalas gráficas es el más usado y divulgado, este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Desempeño en función de características individuales.

Ventajas

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas

- No permite mucha flexibilidad al evaluador, en consecuencia, este debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores
- Está sujeto a distorsiones e interferencias
- personales de los evaluadores, cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”

Método de selección forzada, obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En cada bloque hay dos o cuatro frases en donde el evaluador debe elegir la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado y/o la que sea menos representativa.

Ventajas

- Evita efecto de generalización en la evaluación
- Reduce influencia personal del evaluador
- No requiere capacitación para aplicar el instrumento

Desventajas

- Complejidad en planeación y control del instrumento

- No proporciona visión general de resultados
- No genera retroalimentación de datos
- No hay participación activa del evaluado

Método de registro de acontecimientos críticos, incluso cuando el supervisor registre los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada. Los aspectos positivos deben realizarse y ponerse en práctica y las negativas corregirse o eliminarse.

Ventajas

- Evalúa lo bueno y lo malo, excepcionalmente
- Destaca aspectos emocionales del desempeño
- Fácil de montar y utilizar

Desventajas

- No incluye aspectos normales de desempeño
- Es tendencioso
- Es parcial

Listas de verificación, requiere que la persona que califica seleccione enunciados que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.

Método de registro de acontecimientos notables el evaluador lleva una bitácora en la que acota las acciones destacadas (positivas o negativas) del evaluado.

Escalas de calificación conductual comparan el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es reducir los factores que provocan distorsión y subjetividad.

Método de verificación de campo un representante calificado del departamento de capital humano participa en el proceso de calificar a cada empleado.

El método más antiguo y que más se utiliza para evaluar el desempeño sea el empleo de escalas de puntuación, en el que el evaluador califica de manera subjetiva el desempeño del empleado en una escala que va de bajo a alto.

Limitaciones de los métodos tradicionales

- Fomentan el desempeño a corto plazo y distraen la atención de la planeación a largo plazo
- En ocasiones dejan a los evaluados amargados, desolados y con sentimientos de ser inferiores
- Van en detrimento de los equipos de trabajo porque fomentan rivalidades.
- Se enfocan al producto final no en el liderazgo para ayudar a la gente
- Las medidas con que se evalúa no son significativas porque presiona a supervisores y subordinados para que usen cifras y cuenten algo
- Las mediciones desalientan la calidad, las personas se concentran en cumplir con las cifras

Principales errores de los métodos tradicionales

- Tendencia central (el evaluador tiende a no ubicar malos ni buenos)
- Tendencia a la benevolencia (se asigna a todas calificaciones buenas)
- Efecto de halo (tiende a derivar la calificación de algunos aspectos positivos)
- Características sobrepuestas (una característica de un factor pesa sobre los otros factores)
- Aleatoriedad (se asigna calificación tratando de evitar parecer parcial a la hora de evaluar)

2.17.2 Nuevos métodos de evaluación del desempeño

- **Evaluación participativa por objetivos** (los objetivos son definidos en conjunto entre gerente y empleados; negociación sobre asignación de recursos; monitoreo constante de los resultados; realimentación intensiva y continua).
- **Evaluación 360 grados.** pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos.
- **270° Evaluación realizada por subordinados.** Es ideal que esta evaluación se pueda realizar anónima.
- **180° Evaluación entre iguales** Cuando varios trabajadores comparten funciones o están en un mismo nivel. Se mide el desempeño conjunto.
- **90° Evaluación realizada por los superiores.** La opinión del responsable o jefe es esencial para el desempeño de las tareas encomendadas.
- **Autoevaluación.** Valora su actividad y actuación respecto a unos parámetros previamente establecidos.

La evaluación del desempeño permite medir, analizar cómo el colaborador está aplicando las habilidades, conocimientos y comportamientos para el logro de los objetivos requeridos por la organización. La evaluación del desempeño es el punto de partida para desarrollar muchos programas de desarrollo, formación, planes de carrera y definición de planes de compensaciones que permitan brindar a los colaboradores beneficios adicionales a los que reciben como prestaciones directas. Asimismo, la evaluación del desempeño brinda a la organización beneficios: permite identificar, desarrollar y retener al talento para la organización. Finalmente, el sistema de evaluación del desempeño es un proceso organizacional que facilita e impulsa el logro de los

objetivos de la empresa a través de las personas y en beneficio de doble vía, como un efecto diferenciador entre una organización y otra.

2.18 Gestión de recursos humanos y en la creación de un departamento de recursos humanos

Como se ha mencionado anteriormente la importancia del recurso humano en toda empresa resalta en la capacidad que tienen las personas para responder a los desafíos de la organización y en su habilidad para responder favorable y exitosamente a los objetivos, que la realización de las tareas se realice con voluntad, que se encuentre satisfacción en el desempeño de cada una de ellas, tomando en consideración también los factores internos de la organización.

Para el logro de la satisfacción del cliente interno, se requiere que las personas adecuadas se encuentren en los puestos idóneos dentro de la organización, por ende, que haya una combinación entre los conocimientos de las personas y las habilidades que cada uno posee, que estas personas se encuentren en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario, esto se logra con el eficiente y efectivo proceso de reclutamiento y selección del personal.

Todas las organizaciones disponen de un factor común, están integradas por personas que buscan alcanzar un nivel de satisfacción al combinar sus capacidades en el desempeño de una tarea específica, en este sentido, la adecuada introducción de las personas a la organización es clave, más allá de un simple proceso de inducción, se debe realizar la debida socialización a la organización.

Tomando en consideración las premisas antes descritas, se puede concretar que las personas o el recurso humano que conforma una organización, se constituye en el verdadero motor de la misma, por lo tanto, por concebirse de esta manera, debe capacitarse, reforzar los conocimientos, e introducir nuevos los cuales permitan la optimización del tiempo, recursos y provisiones de la organización.

El grado en que los trabajadores desempeñen sus labores cotidianas está ligado a las competencias que cada uno posee individualmente. (Olivares, A., 2016) manifiesta que, ante una misma situación se puede responder con diferentes comportamientos, “una competencia es cualquier comportamiento observable y habitual que contribuye al éxito de una persona en su actividad o función. Por eso, las competencias a tener en cuenta pueden ser también muchas” (pp 3-5).

Continúa diciendo que, sin embargo, se han establecido competencias convencionales que facilitan la observación y medición de los comportamientos de las personas en la actividad empresarial. Estas se distinguen entre competencias estratégicas (orientadas a la obtención de resultados económicos), intratéticas (orientadas a fomentar el desarrollo y compromiso de los colaboradores) y de eficacia personal (hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno). Para medir dichas competencias, desde el punto de vista organizacional se deben establecer los debidos formatos de evaluación del desempeño que permitirá medir y tomar decisiones en cuanto al rumbo de la organización, enfocado en el desarrollo de cada colaborador.

Aunque muchas organizaciones dispongan de grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, tecnología de vanguardia, estos no son elementos suficientes para el logro de sus objetivos, si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos, si el personal no es el idóneo se puede tener como consecuencia la insatisfacción de los clientes externos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales (Montoya, A., et al, 2016, págs. 1-20) .

Un elemento importante para la debida gestión del recurso humano, es prestar especial atención en que las competencias de cada colaborador se adapten a las labores cada uno realiza. Las competencias forman parte de toda la gestión organización, reúnen el conjunto de saberes (conocimientos, habilidades, valores, actitudes y aptitudes) del

colaborador, las cuales combinadas adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de un empleo.

De forma sintética, (Zabalza, M., 2015) afirma que la competencia es “el conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar algún tipo de actividad”.

Las competencias pueden aplicarse en distintos puntos o situaciones del trabajo, no obstante, cada empresa determina el nivel de especificidad que requiere de dichas competencias, porque éstas deberán responder a procesos específicos. Es aquí donde se logra concatenar las competencias laborales en la gestión del recurso humano y en la creación de un departamento de recursos humanos.

Cuando se habla del departamento de recursos humanos como parte fundamental para gestionar al recurso humano, se habla de una parte vital y funcional de la organización, derivado que es aquí donde se busca – con base a la estrategia de la organización – potencializar las actitudes y aptitudes intrínsecas de los trabajadores.

Para determinar si una persona es competente basta con evaluar si se está desempeñando de manera eficiente en su función productiva, la cual se define como, el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio ya sea como producto final o intermedio.

Es importante que en la creación del departamento de recursos humanos y la debida gestión del talento humano, se tome en cuenta lo que menciona (Casma, C., 2015) sobre la gestión del talento humano por competencias, como un estilo de dirección que busca:

Que el factor humano aporte sus mejores cualidades profesionales a la empresa facilitando así el desempeño laboral. Destacar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media. La gestión busca determinar quién

cumpla con estas competencias a fin de mantener en desarrollo sus capacidades, y su alto potencial como talento dentro de su puesto de trabajo (p. 57).

Lo descrito anteriormente muestra una serie de elementos que contribuyen a que la implementación de la gestión del talento humano se consolide como un sistema eficaz para alcanzar los resultados organizacionales y potencializar las condiciones intrínsecas de cada persona. El crecimiento de las empresas, es producto del buen desempeño de sus trabajadores, el proceso de vincular y crear un ambiente agradable, sustentable para cada trabajador es responsabilidad del departamento de recursos humanos, quienes desde distintos enfoques debe alienarse a las estrategias de la organización, para que, con ello, se logre generar valor a la empresa permitiéndole ser competitiva ante su entorno y evitar efectos negativos en la organización como: rotación de personal, demora en cubrir vacantes, contratación de personas no calificadas, entre otros.

METODOLOGÍA

3.1 Definición y planteamiento del Problema

3.1.1 Definición del problema

Las organizaciones están marcadas por el momento y el contexto en el que se desenvuelven, a lo largo del tiempo han logrado evolucionar conforme a los retos que se presentan a nivel mundial, se han realizado cambios importantes en la forma de administrar a las organizaciones y al personal que las integran. Las organizaciones son importantes porque se constituyen en instrumentos para crear y otorgar medios de subsistencia entre personas, donde se desarrollan grupos sociales, con el fin de alcanzar objetivos en común.

La administración y las organizaciones son producto de un momento y contexto social, histórico que marca el rumbo o el camino por donde deben enfocarse esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. La teoría administrativa ha presentado diversos enfoques importantes resultado de estudios que muchos investigadores han realizado en el marco de esta temática, se han planteado propuestas para el abordaje de las relaciones de las personas en el ámbito organizacional en momentos concretos de la historia. La evolución de la teoría administrativa muestra el paso por diversas corrientes como lo son: teoría de la Administración Científica; teoría Clásica; teoría Conductista o del Comportamiento; hasta llegar a la teoría de la Administración que busca mejorar la eficiencia y la eficacia y la toma de decisiones organizacionales, los esfuerzos se han orientado a la utilización eficaz de los recursos, fortalecer la labor de la dirección administrativa y alcanzar los mejores resultados.

La administración de los recursos organizacionales conlleva desarrollar un proceso administrativo que integra una serie de pasos con planteamientos a futuro que dictan, qué hacer, cómo hacerlo, quién y con quién se va a hacer; verificar que se haga, y determinar cómo se hizo, todo ello alineado a la misión y visión de las organizaciones.

Así mismo, al desarrollo de estrategias que permitan unir los recursos de la organización y potencializarlos para el logro de las metas y objetivos; a través de la estrategia se definirá cómo guiar a la organización. En este punto, se establece una conexión importante para la planeación de los recursos humanos como un departamento que oriente sus funciones hacia el cumplimiento de estas. El departamento de recursos humanos dentro de una organización cumple un papel importante al crear una alineación estratégica con el fin de que todas las personas trabajen y se dirijan hacia un mismo rumbo. La administración de los recursos humanos debidamente diseñada y llevada a cabo, crea una ventaja competitiva, tomando en consideración que se genera valor al contratar a las personas idóneas para los puestos y perfiles requeridos. Dave Ulrich, destacó cuatro roles importantes del departamento de recursos humanos: Un socio Estratégico, Agente de Cambio, Adalid de los trabajadores y Experto en Administración y Gestión. Actualmente, algunas organizaciones prescinden de crear un departamento de recursos humanos utilizando otros medios para la gestión del personal. El departamento de recursos humanos puede tener un gran impacto sobre la estabilidad y rentabilidad de la organización, porque su trabajo se concentra en las personas, quienes, al mismo tiempo, se constituyen en el elemento principal que genera una cultura competitiva en las organizaciones. Actualmente, el enfoque para la gestión de personal está basado en el cumplimiento de normas o estándares que en algunos casos no se adapta a las necesidades de la organización.

Con base a lo que se ha establecido en conversación con el Gerente General de la empresa objeto de estudio, existen diferentes factores que en su opinión han influido en una baja rentabilidad de la empresa, descontento del personal, procesos poco eficaces y eficientes, y sin un enfoque claro de hacia dónde se dirige la organización. La función de recursos humanos está enfocada en gestionar el pago de planillas, control de personal y cálculo de prestaciones, es inexistente un departamento formal y estructurado que brinde mejoras al personal de la empresa. La selección de personal se realiza con base a personas que dispongan de cierta experiencia en alguna actividad similar a la que se requiere, en este punto, hay una clara distancia entre disponer de personal y disponer de personal adecuado e idóneo. El aprovisionamiento de personal que cuente con

competencias laborales vinculadas con conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes, son características importantes que deben disponer las personas que trabajen en la empresa de mérito. Hay consecuencia de ello, derivado que se ve afectado el desempeño laboral de las áreas técnicas, administrativas y de ventas.

Esta situación se tomó de base para iniciar la investigación y analizar cómo se realizan las actividades de gestión de personal, en una empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas. La creación de un departamento de recursos humanos debe contemplar procesos básicos de gestión de personal el reclutamiento y selección, inducción, capacitación y planes de carrera y la evaluación del desempeño.

Desde el punto de vista de recursos humanos, se requiere estructurar un departamento que disponga del personal que desempeñe los roles mínimos necesarios para la atención y orientación a las demás áreas de la empresa sobre los objetivos y estrategias de la empresa. Empoderar a cada trabajador es una tarea que también se busca dentro de la empresa, para generar una ventaja competitiva a nivel nacional. Por ello se requiere analizar cómo de manera estratégica el departamento de recursos humanos puede desarrollar procesos pertinentes, para optimizar los recursos disponibles vigentes en la empresa.

3.2. Planteamiento del problema

Actualmente en la empresa objeto de estudio, no se cuenta con un departamento de recursos humanos que se encargue de administrar el desarrollo y la gestión de los colaboradores, siendo este, una ausencia de gran importancia en la empresa.

Adicionalmente, los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación evaluación del desempeño, no cuentan con un procedimiento establecido, por lo cual, se realizan de manera informal generando la selección de personal no idóneo, viéndose afectadas las actividades propias de la empresa. De igual forma, no se establecen

programas de capacitación, desarrollo, planes de carrera o promociones dentro de la empresa.

Con esta propuesta se pretende generar herramientas que organicen varios procedimientos con base a las demandas establecidas por la organización contando con procesos y trabajadores de calidad y comprometidos con los objetivos organizacionales. La propuesta de la implementación del departamento de recursos humanos se enfoca en los procedimientos mínimos necesarios para la debida gestión del recurso humano dentro de la empresa. Procesos como planes de compensación, desarrollo, valuación de puestos, pago de planillas, se podrá evaluar posteriormente para su incorporación paulatina en la empresa, cuando las gestiones anteriormente mencionadas se encuentren estandarizadas y en funcionamiento.

De esa cuenta, se requiere dar respuesta a lo siguiente:

¿Cómo se realizan las actividades de recursos humanos para el personal de la empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas?

3.3 Objetivos de la Investigación

Para la investigación se plantearon los siguientes objetivos general y específicos.

3.3.1 Objetivo General

Analizar las actividades de recursos humanos reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

3.3.2 Objetivos Específicos

- 3.3.2.1 Describir los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño de la empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas.
- 3.3.2.2 Proponer procesos estandarizados, como herramienta para cubrir las brechas significativas con relación al método de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.
- 3.3.2.3 Proponer el diseño del departamento de Recursos Humanos con base al diagnóstico de la situación actual de la empresa.

3.4 Pregunta de Investigación

¿Cómo la creación del departamento de recursos humanos coadyuva al alcance de los resultados organizacionales, generando un valor agregado a la empresa a través de la debida gestión del personal?

3.5 Ámbitos de la Investigación

El ámbito de la investigación abarca la empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas.

3.5.1 Geográfico, institucional, personal, temporal

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Para la realización de la presente investigación se tomarán los departamentos del área administrativa- financiera, ventas, centros de servicios y producción de la empresa, siendo éstas las más grandes y donde se desarrolla la parte medular del giro de la empresa.

Se analizarán los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, sobre la viabilidad de diseñar y crear un departamento de recursos humanos dentro de la empresa, tomando en consideración los aspectos positivos y negativos que vinculan a un departamento de RRHH con el logro de resultados, alcance de objetivos, metas, y que al mismo tiempo conllevan a generar un valor agregado a la empresa.

El personal que labora en la empresa está comprendido de la siguiente manera:

- Sexo: Masculino y Femenino
- Edades: entre los 22 a 60 años
- Personal que trabaja en las áreas de: administrativa- financiera, ventas, centros de servicios, producción.
- Nivel de escolaridad: Universitario, Diversificado y Técnicos

Es estudio se realizará durante 3 meses comprendidos de mayo a julio de 2022.

3.6 Método de investigación, tres fases, indagadora, demostrativa, expositiva

Para la presente investigación se aplica el método científico, el cual iniciaría con el reconocimiento del ambiente interno y externo de la unidad objetivo de estudio, para conocer la situación actual y la percepción de los sujetos involucrados en la realización de las actividades; el ambiente externo, todos los fenómenos que afectan o inciden en el efectivo desarrollo de la empresa.

El enfoque cualitativo establecido, dará los lineamientos del proceso de la investigación, además, con la información recopilada se identificarán y delimitarán las variables principales de la investigación.

Para la recolección de información se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

- ✓ Fuentes primarias: la filosofía empresarial, manuales de puestos, análisis de puestos, entre otros, que se encuentren vigentes dentro de la empresa.
- ✓ Fuentes secundarias: el análisis realizado de cada uno de los elementos que se encuentren vigentes dentro de la empresa.

Demostrar los resultados de la investigación requiere del desarrollar los objetivos previstos, describiendo la realidad de la empresa, sus procesos para lograr entender, comprender, los temas relacionados con la investigación.

La exposición de los resultados se realizará al presentar el Informe del Trabajo Profesional de Graduación y las propuestas de mejora para la empresa.

3.7 Alcance y tipo de estudio: descriptivo-explicativo y mixto

Se desarrollará una investigación, **descriptiva**, la investigación en particular requiere identificar todos los elementos que conforman a un departamento de recursos humanos, su funcionalidad, sus ventajas, desventajas, el aporte que brinda a la organización y al cumplimiento de sus estrategias. Todo ello, con el objetivo de determinar la capacidad instalada de la empresa para implementar un nuevo estilo de dirección basado en la creación del departamento de recursos humanos aplicando las competencias laborales como parte estratégica de la gestión de personal. Asimismo, identificar un modelo por competencias laborales que se adapte al giro de la empresa, y sus consecuencias positivas y negativas en la creación de este.

Se estableció con detalle la situación actual de la empresa, tomando como base las condiciones sobre las que se rige de acuerdo giro del negocio al que pertenece.

3.8 Técnicas de recopilación de información: censo, entrevista, encuesta, observación

La metodología contiene la explicación en detalle de qué y cómo se logra el alcance de los objetivos en la investigación, por medio de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos acordes al tema de investigación propuesto.

La ejecución de la investigación se realiza a través de, las técnicas de recolección de información seleccionadas con base a los instrumentos propios y necesarios para la misma por medio de una encuesta.

Para la presente investigación se realizará una encuesta con aplicación de estadística no probabilística.

3.9 Instrumentos de recolección de información

El Instrumento de recolección de información utilizada es el cuestionario.

- Cuestionario: se enfoca en la obtención de información basada en los procedimientos que actualmente realiza la organización vinculados a la gestión del talento humano, procesos de reclutamiento, selección, inducción capacitación y evaluación del desempeño; para ello, el cuestionario se dirigió a: Gerente General, jefes de área y personal administrativo-operativo. El cuestionario podrá ser llenado por medio de una plataforma digital establecida para el efecto.

Esta herramienta se plantea su estructura de acuerdo con el nivel organizacional, con base a preguntas directas y abiertas para conocer la interpretación de conceptos importantes en el marco de la investigación

- Unidad de Análisis: la unidad de análisis personal de cinco áreas específicas de la empresa.

3.10 Población

La población para la presente investigación la constituye los colaboradores de la empresa con base a sus diferentes áreas.

3.11 Muestra

Marco muestral: administrativa- financiera, ventas, centros de servicios y producción.

Muestra: personal representativo de cada una de las cinco áreas de la empresa.

Tamaño de la muestra: población finita determinado a través de un método no probabilístico.

3.12 Estadística

Método de muestreo: se propone utilizar un ***Método no Probabilístico por Conveniencia***.

Para presentar los resultados de la investigación es conveniente utilizar el método no probabilístico tomando en consideración que éste permite seleccionar una muestra de la población de la empresa, con base a los colaboradores que se encuentren activos en la empresa mientras se realiza el trabajo de campo.

Asimismo, se utilizó una encuesta (cuestionario) para la realización de la prueba piloto y el trabajo de campo como tal. Asimismo, los cuestionarios serán respondidos por los colaboradores de forma electrónica, esto derivado la normativa que tiene la empresa como medida de prevención y contención de la pandemia provocada por el virus COVID19 y sus variantes, así mismo, permitirá reducir tiempo y costos en la implementación del instrumento.

El muestreo será por conveniencia ya que se seleccionará a los colaboradores que estén convenientemente disponibles en el desarrollo del trabajo de campo, con este muestreo se maximiza la velocidad y la facilidad de disponibilidad de la muestra.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran, analizan y discuten los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de información con base a lo estipulado en la metodología de la investigación para el presente trabajo de graduación, con el objetivo que la información recolectada permita identificar cómo se realizan las actividades de recursos humanos para el personal de la empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas. Analizar las actividades directamente de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño vigentes en la empresa.

4.1 Presentación y análisis de resultados

A través de la encuesta se conoció la información de cómo se realizan los procesos de gestión de personal en la empresa, y la información que tiene el Gerente General y los Jefes de Áreas y personal Administrativo y Operativo sobre estos procedimientos, los departamentos evaluados fueron ventas, centros de servicio, administración, producción y créditos. Hoy en día, el alcance de los departamentos de recursos humanos es muy extenso y diverso. Temas como el reclutamiento, desarrollo, mantenimiento, retención y control de los recursos humanos en las organizaciones son los aspectos mínimos fundamentales, que toda organización debe definir para lograr una adecuada gestión del talento humano.

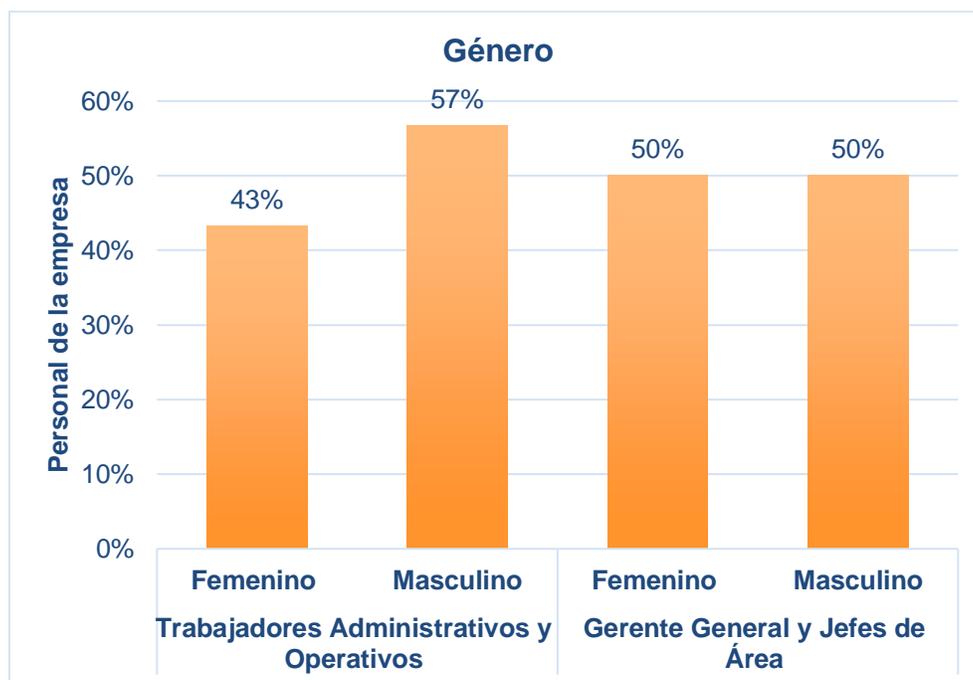
4.1.1 Determinación sobre los procesos de gestión de personal

Para determinar cómo se realizan los procesos de gestión de personal en la empresa, específicamente, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño se aplicó el instrumento de recolección de información, en este caso, la encuesta, enfocada en determinar la caracterización de la población, nivel educativo, antigüedad en la empresa, género, y cuánto conocen estas personas sobre los procesos antes mencionados.

Los resultados por instrumento se muestran a continuación:

Figura 10

Género del personal de la empresa



Nota. Encuesta realizada al personal de la empresa sobre procesos de gestión del talento humano, junio 2022.

Para la realización del trabajo de campo se tomó como base personas trabajadoras de las distintas áreas de la empresa. La encuesta hacía referencia a la obtención de información relacionada a datos demográficos de los trabajadores. Esta información es relevante por varios aspectos: la tendencia que tiene la empresa en contratar hombres y mujeres; la antigüedad de las personas en la organización y el asertividad de sus respuestas en el conocimiento que tienen de la misma y sus procesos.

Tabla 1*Rango de Edad de los trabajadores de la empresa*

Gerente General y jefes de Áreas	No.	%	Mujer	Hombre	Personal Administrativo y Operativos	No.	%	Mujer	Hombre
Entre 18 y 26 años	1	17%	1	0	Entre 18 y 26 años	9	30%	3	6
Entre 27 y 34 años	2	33%	0	2	Entre 27 y 34 años	14	47%	8	6
Entre 35 y 42 años	1	17%	0	1	Entre 35 y 42 años	4	13%	1	3
43 años en adelante	2	33%	2	0	43 años en adelante	3	10%	1	2
Total	6	100%				30	100%		

Nota. Encuesta realizada al personal de la empresa sobre procesos de gestión del talento humano, junio 2022.

La edad de los trabajadores de la empresa muestra una tendencia en que la mayoría es personal joven, el 47% de las personas están en este rango, este es un factor que determina el desempeño de las tareas con base a la especificidad de la experiencia que requiera cada puesto de trabajo, es importante en el proceso de reclutamiento y selección del personal tomar en cuenta este factor, los empleados que constituyen el 30% y el 10% de los trabajadores de la empresa, brindan diferentes ventajas para las organizaciones; los trabajadores con menos experiencia tienen disposición de aprender, ser proactivos y aportar a las organizaciones, mientras que las personas con mayor experiencia proveen de conocimientos para la toma de decisiones.

Tabla 2

Nivel Educativo personal de la empresa

Gerente General y jefes de Áreas	No.	Personal Administrativo y Operativos	No.
Sin estudios	0	Sin estudios	0
Primaria	0	Primaria	4
Básicos	0	Básicos	0
Diversificado	2	Diversificado	12
Universitario	4	Universitario	14
Total	6		30

Nota. Encuesta realizada al personal de la empresa sobre procesos de gestión del talento humano, junio 2022.

El nivel educativo de los trabajadores de la empresa muestra para el nivel gerencial que los mismos disponen de una carrera académica que permite inferir de manera positiva que disponen de los conocimientos necesarios para gerenciar a cada uno de los trabajadores de la empresa; en el caso del personal Administrativo y Operativo, muestra que existe una ventaja competitiva en el proceso de selección la mayoría de las personas disponen de una carrera de nivel medio hasta estudios universitarios, esto genera profesionalización el servicio que brindan cada uno desde sus puestos de trabajo. El porcentaje de trabajadores con estudios elevados de universidad y diversificado constituyen un 87% del personal lo que para la empresa genera un valor agregado de competitividad para poder hacer y llevar a buen término el trabajo que se requiere.

El recurso humano de las organizaciones se ha convertido en el elemento que permite ser competitivo frente a otras organizaciones; (González, R. (2005) expresa que *ser competitivo es más que ser productivos y rentables, la competitividad es el premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, lo que se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas.*

El papel que desempeñan los directivos de la organización es muy importante en la gestión del talento humano, se busca gerenciar orientados hacia la eficacia y la

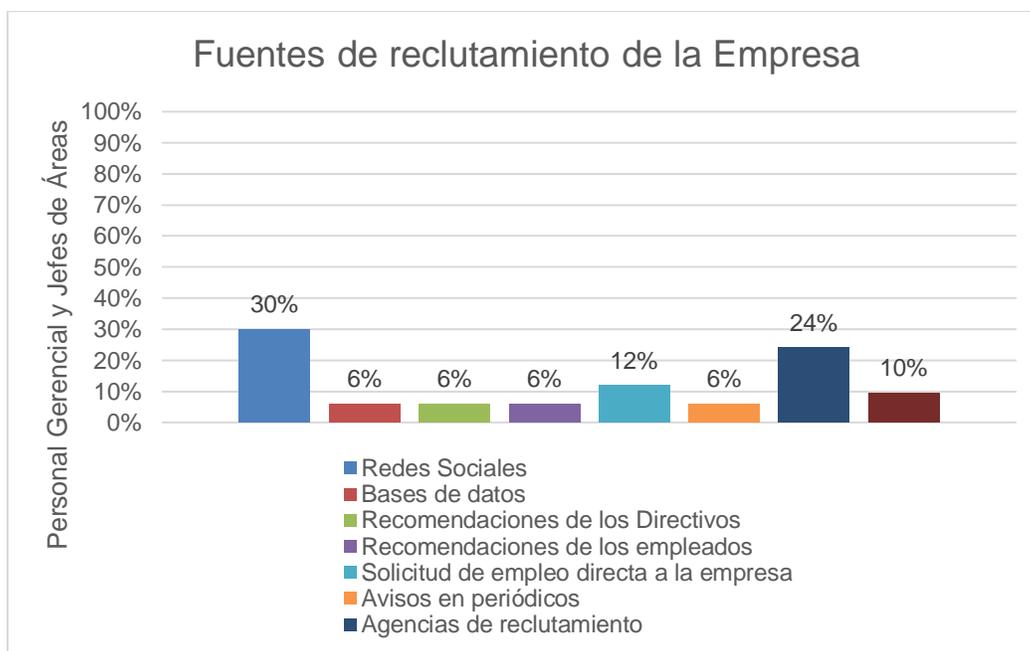
eficiencia, con el objetivo de alcanzar estándares de rendimiento y desempeño, tanto para los trabajadores como para la organización. La ventaja competitiva que genera el buen desempeño de la gestión del talento humano se verá reflejado en las ganancias y rentabilidad de la organización.

Partiendo de esta premisa, se debe empezar por definir estándares medibles para el debido proceso de reclutamiento del personal que integrará la fuerza laboral de la organización, iniciando con la definición de estrategias de gestión del talento humano, diseño de herramientas de las cuales actualmente no posee la empresa.

Para el caso de la empresa en cuestión, los resultados con base al proceso reflejan lo siguiente:

Figura 11

Fuentes de reclutamiento de personal



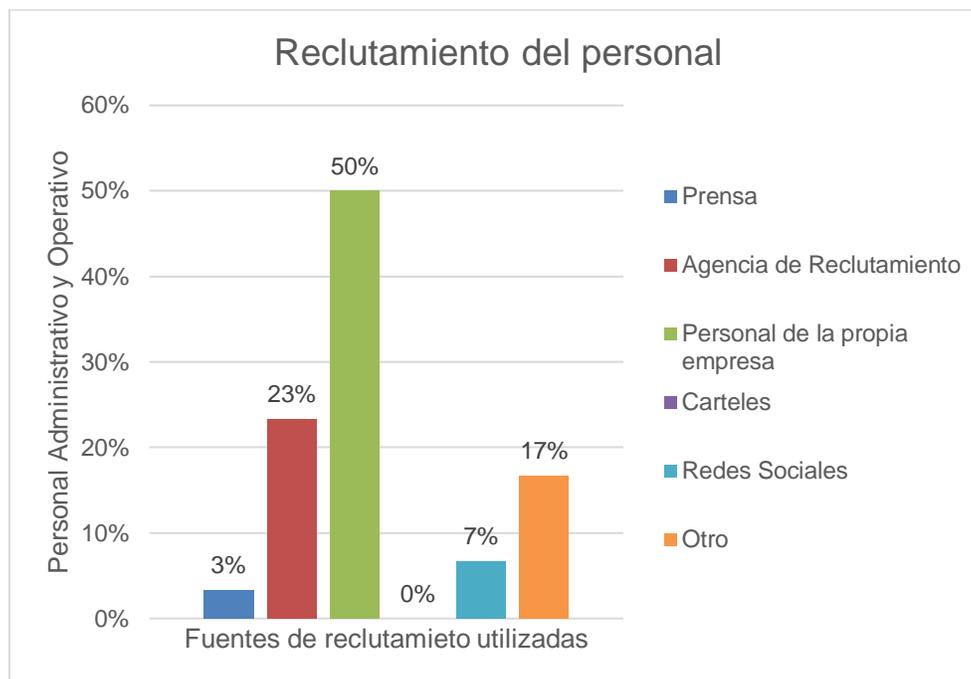
Nota. Encuesta sobre procesos de gestión del talento humano dirigido a Gerente General y jefes de Área, junio 2022.

La encuesta se planteó para conocer la concordancia que existe en todos los procesos de gestión del talento humano. Con base a lo indicado por el Gerente General y jefes de Área, la fuente de reclutamiento que más se utiliza son las redes sociales y las agencias de reclutamiento, outsourcing en algunos casos. El proceso de reclutamiento de personas es sumamente importante tomando en consideración que es el momento en el cual se filtran los perfiles que ocuparan un puesto estratégico dentro de la organización. En el proceso de reclutamiento es importante tomar en cuenta aspectos diferenciadores para el éxito del proceso, las fuentes de reclutamiento deben seleccionarse y estar acorde al negocio, las características del reclutador deben ser objetivas, así como, las mismas deben tener un impacto.

Actualmente estas fuentes de reclutamiento se utilizan para reclutar a todo el personal de la empresa en los distintos puestos y niveles; es importante destacar que las mismas fuentes de reclutamiento no son adecuadas para todos los puestos de trabajo, derivado que los usuarios de las redes sociales son distintos y enfocados en distintos grupos, cada fuente tiene un objetivo de mercado laboral. Hay algunos puestos donde estas fuentes que se están utilizando si son convenientes y tienen ventajas y desventajas de utilizar.

La selección de personal es especialmente útil para determinados perfiles y puestos de trabajo, principalmente para puestos técnicos y no para puestos directivos.

Asimismo, se consideró importante conocer la opinión de los trabajadores administrativos y operativos sobre las fuentes de reclutamiento que conocieron en su proceso de ingreso a la empresa, los cuales se muestran a continuación:

Figura 12*Fuentes de reclutamiento de personal*

Nota. Encuesta sobre procesos de gestión del talento humano dirigido a personal Administrativo y Operativo, junio 2022.

Con base a lo que muestran los resultados el personal administrativo y operativo tienen una percepción distinta sobre las fuentes de reclutamiento que se utilizan en la empresa, los mismos coinciden en que la más utilizada es la recomendación realizada por los propios trabajadores de la empresa.

En los resultados se evidencia que el 50% reflejó que la forma en que fue contactado para poder ingresar a la organización fue por medio de los trabajadores o conocidos de ellos de la empresa, sin embargo, estos procedimientos se utilizaron en años atrás, el personal que tiene más de 5 años en la empresa, en la actualidad se están modificando estos canales de reclutamiento, ya que ahora los que la empresa considera que son más efectivos son las redes sociales, tal y como se evidencia en la figura 2.

La inexistencia de procesos de reclutamiento estandarizados puede generar un sesgo en la selección de los candidatos idóneos. Es importante para la empresa diseñar un proceso claro y definido por cada puesto de trabajo dentro de la empresa.

En el marco del proceso se requirió evidencia documental (manuales establecidos) los cuales son inexistentes, disponen de perfiles de puestos los cuales se encuentran desactualizados, dispersos por algunos puestos de trabajo únicamente.

Con base al proceso de selección llevado a cabo para el personal administrativo y operativo de la empresa, se realizó un comparativo de lo que a cada uno con base a los puestos de trabajo de las áreas correspondientes se realizó, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 3

Acciones realizadas en el proceso de selección de personal

	SI	%	NO	%
Solicitud de empleo al ingreso a la empresa	21	70%	9	30%
Entrevistas	27	90%	3	10%
Pruebas durante el proceso de selección	21	70%	9	30%
Presentación de documentos legales	27	90%	3	10%
Examen físico médico	8	27%	22	73%

Nota. Encuesta sobre procesos de gestión del talento humano dirigido a personal Administrativo y Operativo, junio 2022.

Para el proceso de selección de acuerdo al acercamiento realizado con la persona que está a cargo del proceso, indica que se utilizan fuentes externas, se recibe la documentación de los candidatos en su totalidad y se realiza el filtro, seleccionando a las personas que llenan los requisitos según la plaza disponible, el principal factor al que se presta mayor atención es el tiempo que el candidato estuvo en sus trabajos anteriores y

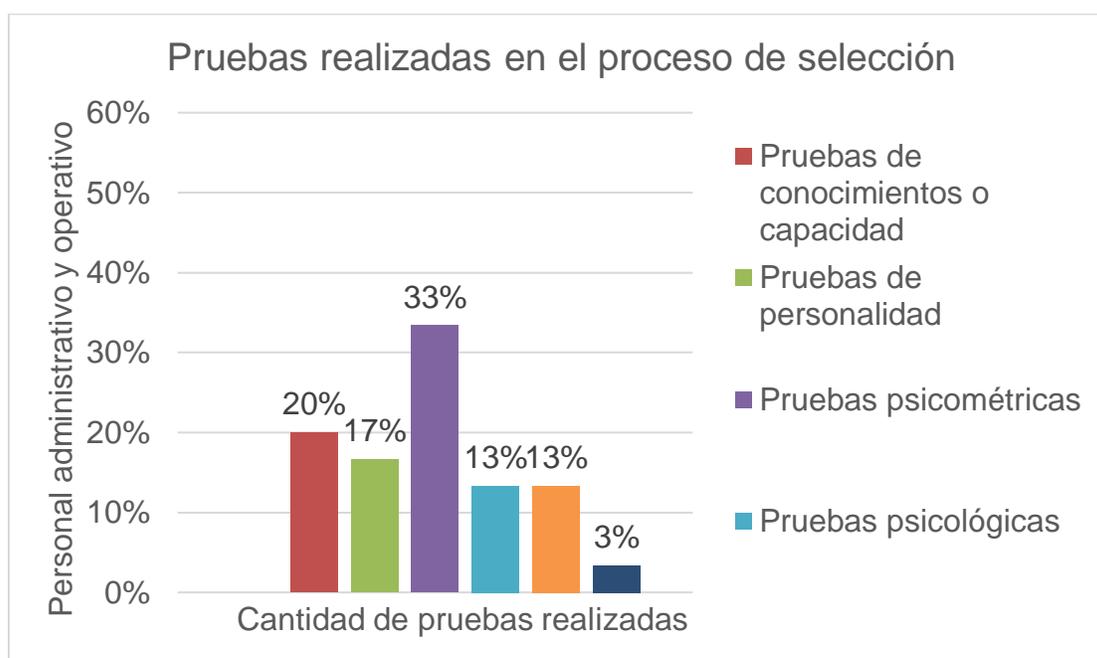
experiencia laboral se seleccionan dos o tres candidatos a la plaza y dependiendo de la plaza, se realizan pruebas psicométricas y/ o polígrafo, éste último determina la persona a contratar.

Los principios de transparencia y equidad e igualdad a la que deben apegarse los procesos de selección muestran que no en todos los casos se realizó un procedimiento generalizado. Lo anterior se puede inferir, que se genera al ser inexistente un procedimiento definido para tal, a la ausencia de alguno de los procedimientos en cada puesto de trabajo puede llevar a generar controversias entre las personas trabajadoras por considerarse que existe ventaja de uno sobre otro.

De la misma manera se hace referencia al tipo de pruebas que cada una de las personas trabajadoras realizó al ingresar a la empresa:

Figura 13

Pruebas del proceso de selección de personal



Nota. Encuesta sobre procesos de gestión del talento humano dirigido a personal Administrativo y Operativo, junio 2022.

Con base a la información que se muestra se evidencia que el 47% del personal fue sujeto de pruebas psicométricas, seguidamente por el 37% con pruebas de conocimientos o capacidad y el 30% con pruebas de personalidad, esta práctica es una de las más recurrentes en las empresas derivado que permite conocer de mejor manera al candidato; El origen de los test psicométricos data del año 1870, enfocado al ámbito educacional. Alfred Binet, profesor de la Universidad de la Sorbona, inició con este procedimiento a petición del Ministerio de Educación galo. Su objetivo era identificar a los niños con una inteligencia superior a la del resto. Sin embargo, con el tiempo evolucionaron; y hoy se emplean de manera recurrente en el proceso de reclutamiento. Las pruebas permiten realizar una aproximación a los rasgos de los potenciales trabajadores. Es decir, permiten ir más allá y tener una imagen más general del aspirante.

De la misma manera las pruebas de conocimientos y habilidades y pruebas de personalidad son técnicas de selección que permiten al evaluador disponer de información sobre el candidato orientándole sobre los aspectos cognitivos, de actitud y de aptitud de este, para facilitar la decisión del evaluador sobre la contratación.

Como se ha reflejado en los procedimientos precedentes existe la necesidad de generar un proceso estandarizado o un departamento de recursos humanos en la empresa, que realice cada una de las gestiones de personal de forma ordenada y concatenada apegada a las estrategias de cada uno de los departamentos y de la empresa; actualmente, aunque algunos se realizan, no se realizan correctamente, a pesar de que existen las pruebas no hay un procedimiento de qué pruebas utilizar, se realizan entrevistas en algunos casos y en otro no.

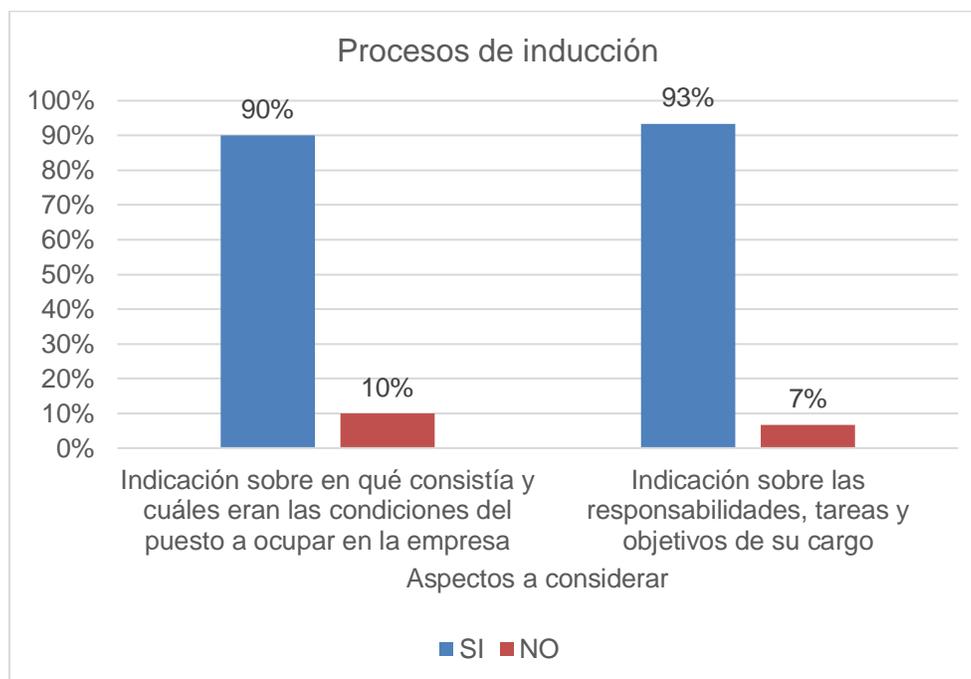
De la misma manera, cuando un nuevo colaborador ingresa a la organización, o se asigna a un colaborador antiguo a un nuevo puesto, es necesario ubicarlo en su puesto mediante un proceso de inducción. Como lo indica Werther, et al. (2014) puede entenderse que *un programa de inducción logra su objetivo en la medida que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. Es decir que en la*

socialización el colaborador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

Los aspectos relevantes en el proceso de inducción se muestran a continuación:

Figura 14

Proceso de inducción



Nota. Encuesta sobre procesos de gestión del talento humano dirigido a personal Administrativo y Operativo, junio 2022.

El proceso de inducción debe entenderse de forma integral a través de la socialización organizacional, los nuevos colaboradores deben interactuar con el sistema de la organización, en este proceso el nuevo colaborador aprende sobre los valores, las reglas y las normas de comportamiento (cultura organizacional) para adaptarse de mejor manera a ella.

Como lo muestra la información brindada por los colaboradores sí les fue indicado en que consistían sus responsabilidades dentro de la empresa con una 90%, de igual,

manera, sobre las tareas, responsabilidades del cargo con un 93%. El Gerente General y Jefes de Áreas coinciden que se realiza a los nuevos colaboradores un proceso de inducción enfocada en el puesto de trabajo; de la misma manera el proceso de inducción se aplica por medio de: inducción general y presentación, después se coloca en el puesto y es capacitado por el jefe o el comodín que está cubriendo la plaza; se le explica al colaborador cómo utilizar la maquinaria asignada al taller, luego se explica medidas de seguridad en general para evitar accidentes, también procesos que tiene que llevar a cabo para las diferentes reparaciones que solicita el cliente; se brindan conocimientos y herramientas que le permitan adaptarse al puesto; teórica y práctica.

Asimismo, se destacan puntos importantes realizados en el proceso de inducción:

Tabla 4

Aspectos de inducción implementados con el personal de la empresa

Actividad realizada	No. de personas	%	Medio de comunicación utilizado	No. de personas	%
Recorrido por las instalaciones	11	37%	Verbal	22	73%
Presentándolo a sus superiores, inferiores y compañeros	23	77%	Escrita	2	7%
Le indicaron los productos y servicios de la empresa	9	30%	Ambas	4	13%
Otro	2	7%	Otra	2	7%

Nota. Encuesta sobre procesos de gestión del talento humano dirigido a personal Administrativo y Operativo, junio 2022.

El colaborador de reciente ingreso no sólo necesita integrarse de la mejor manera a sus responsabilidades; también es importante que aprenda de la manera más eficiente posible los aspectos relevantes de la organización y de su puesto de trabajo, y se

encuentre abierto a realizar contribuciones dentro de la organización que contribuyan a la generación de nuevos conocimientos, dependiendo la naturaleza de su puesto de trabajo. Los resultados de la encuesta brindan información sobre procedimientos informales de inducción al puesto. El 77% de las personas indicaron que el proceso de inducción general fue la presentación a sus superiores, inferiores y compañeros en los casos que aplica.

La inducción brinda al nuevo colaborador información necesaria para realizar su labor de manera satisfactoria, este proceso debe realizarlo el empleador, pues de esta manera se puede asegurar que la información que reciba el colaborador sea la correcta y al mismo tiempo, se transmita de la forma correcta, en ella se transmiten las actitudes, valores, estándares y patrones de conducta que se esperan. Los valores, las reglas y las normas de comportamiento mínimas que se transmiten al colaborador son las siguientes:

- Misión, visión, valores y objetivos de la organización
- Ejes estratégicos de la organización
- Responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le sea asignada dentro de la organización.
- Normas de comportamiento requeridas en la organización
- Cultura organizacional

Cuando el colaborador se encuentra ya instalado en su puesto de trabajo con el transcurrir del tiempo es necesario que se establezcan mecanismos que le permitan mantenerse a la vanguardia de los cambios tecnológicos, de proceso y procedimiento en su campo de trabajo. Para ello, es necesario desarrollar procesos de capacitación que se adapten y generen un valor agregado a la organización. Uno de ellos es la capacitación, formación o bien el entrenamiento necesario.

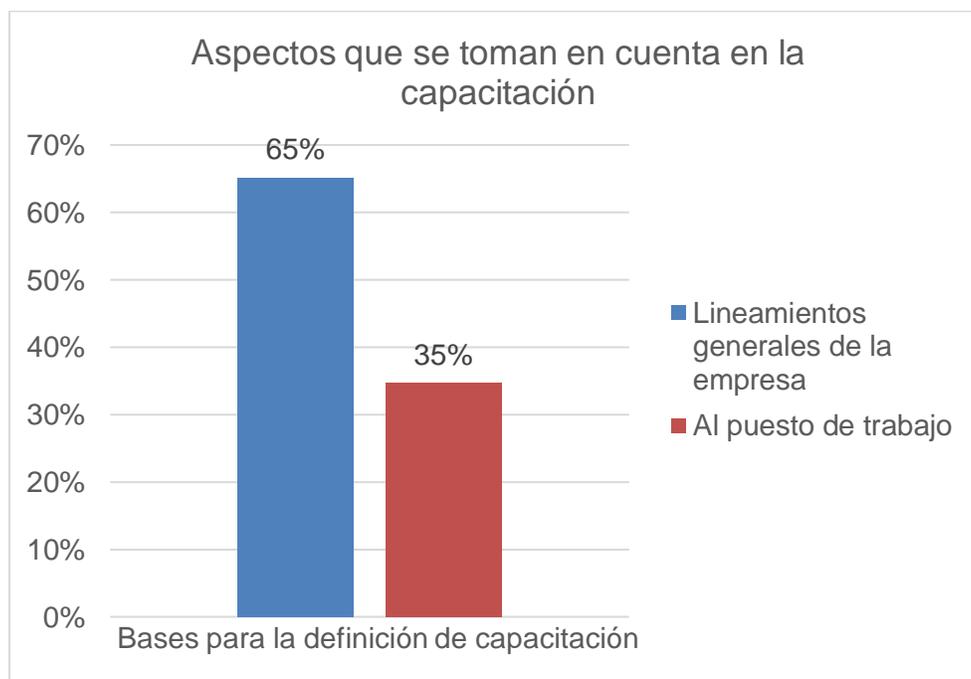
La capacitación desde el punto de vista conceptual se define como una herramienta fundamental en las organizaciones, que se define como el proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de ofrecer un aumento en el desempeño,

entregándole herramientas específicas y técnicas al colaborador para mejorar sus capacidades, habilidades y destrezas.

La indagación de este punto en la empresa manifiesta lo siguiente:

Figura 15

Capacitación en la empresa



Nota. Encuesta sobre procesos de gestión del talento humano dirigido a personal Administrativo y Operativo, junio 2022.

Es importante destacar que las capacitaciones que realiza la empresa básicamente están orientadas a dar a conocer y robustecer los procesos y lineamientos generales de la empresa con el 65% de coincidencia por parte de los trabajadores, que desde un enfoque en el cumplimiento de procedimientos es aceptable; no obstante, es importante tomar en cuenta que la capacitaciones al puesto de trabajo son mínimas en comparación con el resto, así como, que hubo personas que no respondieron, por no haber recibido capacitación alguna.

Algunos de los temas en los cuales los colaboradores manifiestan literalmente que han recibido capacitación son están basados en procesos propiamente del taller, como reencauche de llantas, ventas, créditos y cobros, contabilidad en general. El común denominador es el tema de llantas, este aspecto de relevante por considerarse las llantas el producto que más se comercializa en la empresa.

Las capacitaciones se han desarrollado de forma dispersa, lo que evidencia la ausencia de un plan de capacitación estructura que aporte beneficios en el desarrollo de las actividades que realiza cada uno de los trabajadores.

Los trabajadores administrativos y operativos han indicado que la capacitación ha sido útil en las tareas que desempeñan, la minoría ha indicado que no, las capacitaciones se han implementado en su mayoría de forma presencial, virtual y a distancia.

El panorama que muestra este proceso es que no existe un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, estos procesos van unidos, y se derivan uno de los otros, que surja como un producto de la Evaluación del Desempeño del Personal.

Hablar de evaluación del desempeño, es abordar un tema que implica concatenar varios procesos, desde la génesis de la gestión del talento humano, esto qué significa, que para diseñar una evaluación del desempeño que permita obtener los resultados que verdaderamente tomar acciones y decisiones importantes y estratégicas, se debe partir de la definición de perfiles de puestos, que están diseñados con base a los objetivos de la empresa, objetivos de los departamentos a los cuales estarán adscritos el personal, hoy día, estos deberán establecerse con base a las competencias blandas y duras que la organización requiere.

Dependerá de las estrategias planteadas por la empresa la definición del tipo de evaluación del desempeño que se realice.

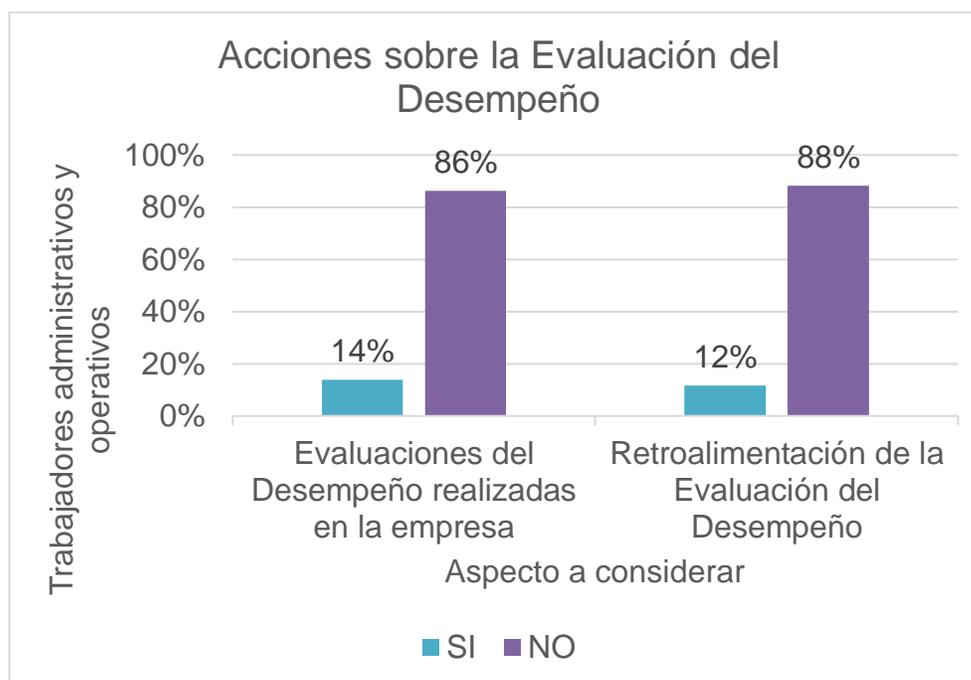
Werther, Davis y Guzmán (2014) indican que:

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Los resultados de este proceso muestran lo siguiente:

Figura 16

Acciones sobre la evaluación del desempeño



Nota. Encuesta sobre procesos de gestión del talento humano dirigido a personal Administrativo y Operativo, junio 2022.

Para evaluar el desempeño se requiere definir parámetros que se utilizarán, esto es, los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Estos parámetros se describen en el lenguaje administrativo como **benchmarking**, expresión en inglés que significa “establecer medidas” o “establecer comparaciones”. (Werther, Davis y Guzmán, 2014, p. 242).

Para que estos parámetros de desempeño sean útiles, deben estar concatenados con los objetivos y resultados de cada puesto de trabajo. La aplicación arbitraria de los mismos puede dar resultados sesgados o erróneos sobre el desempeño del colaborador. Los resultados muestran que el 86% de las personas no ha recibido una evaluación sobre su desempeño en la empresa, de acuerdo con lo estipulado por los jefes de Área, es que sí es necesario evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa; no obstante, es inexistente una evaluación como tal, y por ende un formato o un tipo de evaluación diseñada para el efecto, se realiza a criterio del jefe y el funcionamiento que tiene el nuevo elemento, a nivel conocimiento, actitud y habilidades. Una evaluación sobre el desempeño de los trabajadores se realiza con cierta temporalidad la más frecuente es cada año.

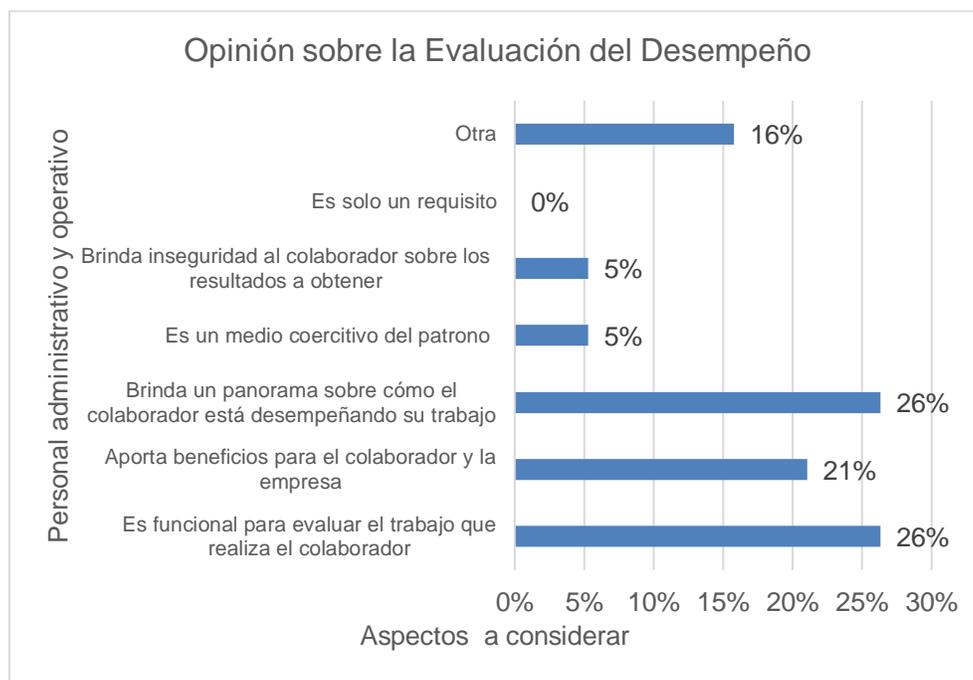
Es inexistente un documento de evaluación de desempeño como tal, no se dispone de un formato ni un método de evaluación del desempeño. El proceso de desempeño como tal no existe en la organización, hay evidencias de poder medir el trabajo de los colaboradores, ya que se realizan pruebas en forma de revisión rápida a través de un cuestionario, esto no corresponde a un formato estructurado y revisado, por alguno de los directivos de la empresa, la evaluación del desempeño como tal en forma profesional no se está realizando en la organización, la que actualmente se realiza responde a una medición que cada Jefe realiza que corresponde a un listado de aspecto a detallar y estos no son uniformes para todos los trabajadores de la organización.

Asimismo, en muy pocos casos se ha realizado una retroalimentación sobre los aspectos relevantes poco favorables observados en el proceso de evaluación como lo han manifestado el 88% de los trabajadores.

Es importante destacar que los mismos trabajadores tienen una opinión sobre la relevancia e importancia que genera dentro de las actividades del personal realizar una evaluación del desempeño, tal y como se muestra a continuación:

Figura 17

Opinión sobre la evaluación del desempeño



Nota. Encuesta sobre procesos de gestión del talento humano dirigido a personal Administrativo y Operativo, junio 2022.

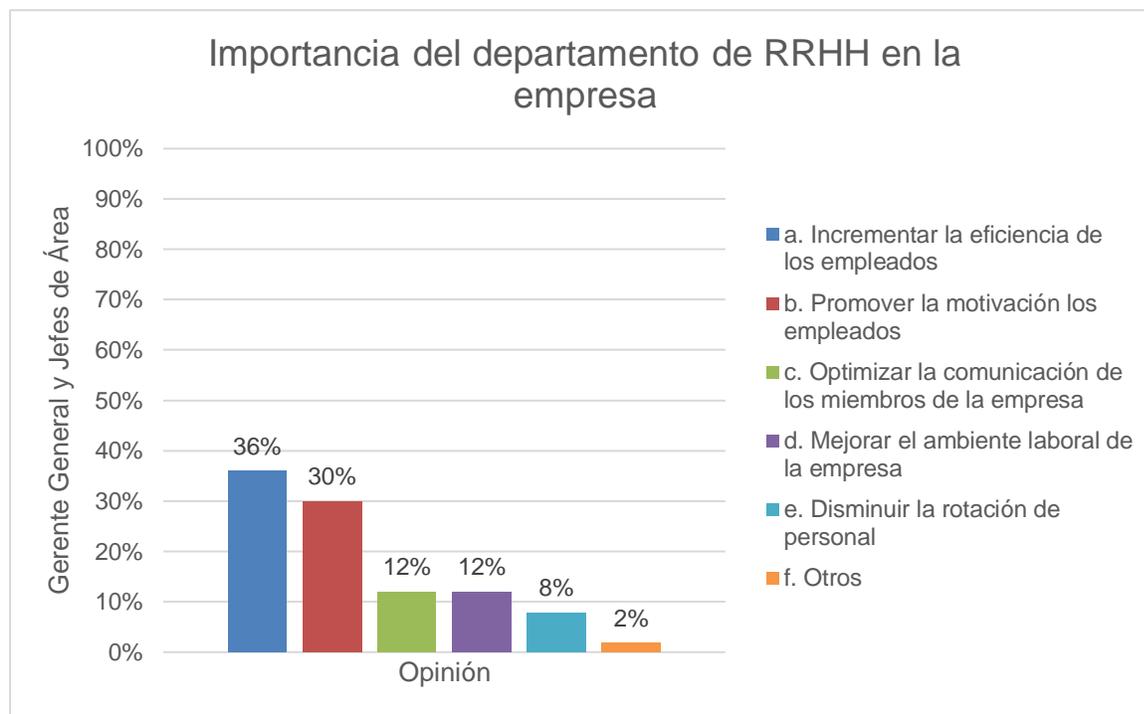
Se puede destacar de estos resultados, los mismos trabajadores coinciden en la importancia que genera la implementación de un proceso de evaluación del desempeño que genera valor a sus actividades diarias.

La opinión del Gerente General y jefes de Área sobre la aplicación de procedimientos enfocados en la gestión del talento humano y de los aportes que un departamento de

recursos humanos, debidamente diseñado aportaría a la empresa, se puede observar en lo siguiente:

Figura 18

Importancia del departamento de RRHH en la empresa



Nota. Encuesta sobre procesos de gestión del talento humano dirigido a Gerente General y jefes de Área, junio 2022.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La revisión de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño en la empresa son actividades que se encuentran dispersas a cargo de una persona del área administrativa; se aplican indistintamente para algunos puestos y para otros no.
- El análisis de cada una de las actividades relacionadas a la gestión del recurso humano, evidencian que son inexistentes procesos diseñados y estructurados que se enfoquen en atender las necesidades de la empresa, estrategias, normas, políticas y por ende estrategias de recursos humanos. No disponer de elementos claves en la gestión del talento humano, pone en riesgo el cumplimiento de metas y objetivos.
- La propuesta de implementar procesos estandarizados, como herramienta para cubrir las brechas significativas en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal es una tarea que debe realizarse de manera pronta y oportuna, a través de un proceso sistemático.
- El reclutamiento no se realiza de forma estandarizada, redes sociales es la fuente que más se utiliza por el alcance que la misma tiene actualmente; no obstante, este método no pertinente para todos los puestos de trabajo. Para la selección de personal se tuvo a la vista evidencia documental que únicamente se dispone de algunos descriptores de puestos, no así para todos los puestos, se realizan entrevistas, pruebas psicométricas y de polígrafo, como un factor determinante para la contratación.

La inducción se realiza de manera general enfocada en el puesto de trabajo de cada persona no se realiza de forma integral dando a conocer las estrategias de la empresa. La capacitación como un mecanismo de mejora eficiencia y eficacia de los procesos no se realiza de forma estratégica, tomando en consideración que no existe un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación; de igual manera no se dispone de una forma aprobada y generalizada para evaluar el desempeño de los colaboradores.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del Departamento de Recursos Humanos, con su estructura y políticas de funcionamiento. Así mismo, la aplicación de los instrumentos que permitan la medición de los procesos encaminados a la profesionalización y buen desempeño de los trabajadores.
- De la misma manera para que todos los procesos vayan concatenados unos con otros, la integralidad de éstos permita diseñar estrategias para la debida gestión del talento humano.
- Paulatinamente adicionar a la gestión del departamento de Recursos Humanos, las actividades de compensaciones salariales, pago de planillas y valuación de puestos.

La implementación del Departamento de Recursos Humanos, coadyuvará de manera estratégica en el cumplimiento de las metas, objetivos y resultados esperados en la empresa, ordenando la gestión del recurso humano, a través de la evaluación del personal, con el fin de colocar a la persona idónea en el puesto correcto, reafirmando su compromiso con la empresa, así como, su fidelidad y cumplimiento de normas y procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. (T. n. publicada, Ed.) Santa Rosa, La Pampa, Argentina: Universidad Nacional de la Pampa.
- Alles, M. (2014). *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires, Granica., Argentina.
- Álvarez, E. (2015). *Competencias requeridas por el mercado laboral chilena y las competencias actuales*. Santiago, Chile: Ed. PHAROS.
- Armas, Y., et al. (2017). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf. Samborondón, Ecuador.
- Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas*. Zurco: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Cortez, N. . (2020). *Competencias Profesionales del personal Directivo del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA*. Esmeraldas, Ecuador: Portificia Universidad Católica del Ecuador.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del Talento Humanos y del Conocimiento* (Segunda Edición ed.). (E. Ediciones, Ed.) Sistema de Información en Línea, Actualización permanente.
- Dessler, G. (2016). *Adminsitación de personal*. Ciudad de México, México: Editorial Prentice Hall.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México:: Pearson Education.
- Farías, M. (2016). La comprensión por competencias y sus efectos sobre la motivación humana. *VIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesonal den Psicología XXIII Jornadas de Investigación XII Encuentro de Investigadores en Pscología de MERCOSUR*, (pág. 22). Buenos Aires. Obtenido de <https://www.aacademica.org/000-044/356>
- Flores, C. (2018). *"Competencia laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas*. Lima , Perú : Universidad César Vallejo.
- Flores, C. (2018). *Competencia Laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Período 207*. Lima: Universidad César Vallejo.
- García, A. (2019). *Las gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (call center) en el municipio de Guatemala*. Tesis de Maestría, Guatemala.

- Ghiglione, F. ((2015). *Gestión de Recursos Humanos del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de la Pampa*. Universidad Nacional de la Pampa . Desafíos para una adecuada evaluación del Desempeño. (T.n. publicada, Ed).
- Gómez, J. (Marzo de (2015). Las competencias profesionales. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 49-55.
- Harold Koontz; Heinz Wehrich; Mark Cannice . (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial* (14 edición ed.). Ciudad de México , México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento*. Buenos Aires., Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Koontz, H., et al. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (14a. edición ed.). México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Lago, G. & Nadruz, P. (2015). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*. Facultad de Ciencias Económicas, UDELAR.
- Massaro, V. (2015). “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia? Buenos Aires , Argentina : Universidad de Buenos Aires.
- Montoya, A., et al. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. Recuperado el 14 de septiembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Olivares, A. (2016). *Gestión del Talento en la Organización Empresarial*. Elche, Alicante: Universidad Miguel Hernández.
- Organismo Andino de Salud, Convenio Hipólito UNANUE. (2015). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos en Salud en los Países Andinos, evidencia para la toma de decisiones*. Lima: SINCO DISEÑO E.I.R.L.
- Pinedo, C. (2018). Competencia laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. 21. Perú.
- Regalado, L. (2020). *Competencias laborales y gestión del talento humanos de los docentes de la Institución Educativa Particular San Anita, 2019*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Romero, O. (2017). *Modelo de Gestión por competencias Laborales para las Instituciones del Gobierno Central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo*. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Romero, O. (2017). *Modelo de gestión por competencias laborales para las instituciones del gobierno central que se rigen bajo la ley de servicio civil del organismo ejecutivo*. Guatemala , Guatemala .
- Scaglione, L. (2019). “Creación del área de recursos humanos en una empresa Pyme de la ciudad de Córdoba”. Córdoba: Instituto de Ciencias de la Administración.

- Sosa, R. ((2017). *Diseño y Estructuración de un Dpto. de RRHH para Almacén MSC, en Santo Domingo*. Tesis de Maestría, Universidad APEC, Vicerrectoría de Estudios de Posgrado, Santo Domingo de Guzmán, República Dominicana.
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos, Su proceso organizacional*. Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Tello, G. . (2015). *Los nuevos perfiles de competencia en la selección de los recursos humanos y su impacto en la competitividad de una empresa de prestigio a nivel local y nacional*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Tello, G. (2015). *Los nuevos perfiles de competencia en la selección de los recursos humanos y su impacto en la competitividad de una empresa de prestigio a nivel local y nacional* . Guayaquil, Ecuador.
- Vásquez, L. ((2015). *El Recurso Humanos como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales (caso de estudio Contraloría General del Estado Yaracuy*. Tesis de Maestría., Universidad de Carabobo, Bárbula, Carabobo, Venezuela:.
- Vásquez, L. (2015). *El Recurso Humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales (caso de estudio Contraloría General del Estado Yaracuy)*. Bárbula, Carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Vásquez, L. (2015). *El Recurso Humano como factor Estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales*. Valencia.
- Werther, W. et al. (2014). *Administración de recursos humanos Gestión del Capital humano*. México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas (Sexta Edición ed.)*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- William B., et al. (2014). *Administración de Recursos Humanos Gestión del capital humano (Séptima edición ed.)*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Zabalza, M. (2015). *Las competencias docentes del profesorado universitario*. Madrid, España:: Ed. Narcea.

ANEXOS

Anexo No. 1 Mitos y realidad del departamento de recursos humanos

Mito	Realidad
<i>La gente se ocupa de los RRHH porque le gusta la gente.</i>	Los departamentos de RRHH no están diseñados para hacer terapia corporativa o para funcionar como centros de descanso social o de salud y felicidad. Los profesionales de RRHH deben crear las prácticas que hagan que los empleados sean más competitivos, no para que se sientan más cómodos.
<i>Cualquiera puede dedicarse a los RRHH</i>	Las actividades de RRHH se basan en la teoría y la investigación. Los profesionales de RRHH deben dominar tanto la teoría como la práctica.
<i>Los RRHH tienen que ver con los aspectos soft de una empresa y por lo tanto no deben rendir cuentas.</i>	El impacto de las prácticas de RRHH sobre los resultados puede y debe medirse. Los profesionales de RRHH deben aprender a expresar su trabajo en términos de desempeño financiero.
<i>Los RRHH se centran en los costos, que deben ser controlados.</i>	Las prácticas de RRHH deben crear valor aumentando el capital intelectual dentro de la firma. Los profesionales de RRHH deben agregar valor, no reducir costos.
<i>La tarea de RRHH es ser la policía que asegura el cumplimiento de las políticas, y la patrulla encargada de velar por la salud y la felicidad.</i>	La función de RRHH no exige obediencia, eso corresponde a los gerentes. Las prácticas de RRHH existen para ayudar a los empleados a comprometerse con su trabajo. El profesional de RRHH debe ayudar a los gerentes a comprometer a los empleados y a administrar las políticas.

<i>RRHH está lleno de modas.</i>	La práctica de RRHH ha evolucionado con el tiempo. Los profesionales de RRHH deben ver a su trabajo actual como parte de una cadena en evolución y explicar su trabajo con menos jerga y más autoridad.
<i>El plantel de RRHH se compone de gente agradable.</i>	A veces las prácticas de RRHH deben forzar intensos debates. Los profesionales de RRHH deben promover la confrontación y el desafío y, a la vez dar apoyo.
<i>RRHH es una tarea de RRHH.</i>	El trabajo de RRHH es tan importante para los gerentes operativos como las finanzas, la estrategia y otros dominios.

Nota. Elaboración propia, con información del libro: Recursos Humanos Champions, pág.

Anexo No. 2 Modelos de gestión del recurso humano

Modelo de Gestión	Característica
Gestión por tareas	<ul style="list-style-type: none"> ● La organización se distribuye por tareas. A cada integrante de la organización se le encomienda la realización de una o varias tareas. ● Este modelo de gestión genera motivación extrínseca a la persona, esto es, le lleva a actuar por las recompensas que recibe a cambio de la realización de su trabajo. El motivo extrínseco puede ser material o inmaterial, como por ejemplo la retribución percibida o el reconocimiento social que supone pertenecer a una empresa líder en su sector. ● Se caracteriza por tener un liderazgo transaccional, al que la persona responde de forma reactiva.
<i>Gestión por objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● La organización funciona por retos. Se delegan objetivos a alcanzar y se le proporciona al empleado los medios y la formación necesaria para su consecución. En este caso no se le indica a la persona cómo debe realizar su trabajo, no se le ordena, sino que se le da libertad para actuar conforme crea conveniente para la consecución del objetivo, dando lugar a la posibilidad de que adopte una conducta proactiva. ● Esta forma de gestión y dirección de personas genera motivación extrínseca e intrínseca. La motivación intrínseca trata de aquellas satisfacciones que la persona consigue por la realización misma de su trabajo, como el desarrollo de habilidades o la realización de trabajos con un alto grado de calidad. ● Tiene un liderazgo transformador que genera una conducta proactiva en la persona.

<p><i>Gestión por misiones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Es aquel modelo que se centra en la razón de ser de la compañía. Se delegan objetivos y se les dota de sentido añadiéndoles un “para qué”, una finalidad. ● La gestión por misiones genera en las personas motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La motivación trascendente viene dada por los resultados que las decisiones de la persona pueden tener sobre otras personas, ya estén directa o indirectamente relacionadas con el individuo o con la empresa. Por ejemplo, aquellas actuaciones que afectan a la familia del individuo, a otro compañero de trabajo, a los clientes, a la sociedad del entorno de la compañía, etc. ● Se caracteriza por tener un liderazgo trascendente que promueve la cooperación entre las personas de la organización.
<p><i>Gestión por competencias o gestión del desempeño</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se basa en los objetivos a cumplir, en su finalidad y en cómo alcanzarlos. ● Genera motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. Tiene un liderazgo trascendente

Nota. Elaboración propia con información de Adrián García Olivares, *Gestión del Talento en la Organización Empresarial*, 2016.

Anexo No. 3 Enfoques de la gestión de recursos humanos

<i>Sistémico</i>	Rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH.
<i>Multidisciplinario</i>	Indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna en esa totalidad.
<i>Participativo</i>	Comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de toda la organización, y en especial en la toma de decisiones.
<i>Proactivo</i>	Señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva, caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación.
<i>Enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo</i>	Se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente.

<i>Enfoque por competencias laborales</i>	Se caracteriza porque la GRH se concentra en gestionar considerando las competencias laborales que portan las personas que trabajan.
-------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Elaboración propia con información de Armando Cuesta Santos, Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, 2017.

Anexo No. 4 Cuestionario a personal administrativo - operativo

Fecha: _____

No. _____

CUESTIONARIO A PERSONAL ADMINISTRATIVO - OPERATIVO

Trabajo Profesional de Graduación	Propuesta de un Departamento de Recursos Humanos para una empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas.
------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estimado/a Colaborador/a

El objetivo del siguiente cuestionario es obtener información que permita identificar cómo se realizan las actividades de recursos humanos para el personal de la empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas. Analizar las actividades directamente desde los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño vigentes en la empresa.

Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines de estudio.

INSTRUCCIONES: Seleccione con una “X” la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

Género:

Masculino
Femenino

Rango de edad

Entre 18 y 26 años Entre 35 y 42 años
Entre 27 y 34 años 43 años en adelante

Nivel educativo:

Sin estudios
 Primaria
 Básicos
 Diversificado
 Universitario

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

1 a 2 2 a 4
 4 a 5 5 a 6
 6 a 8 8 a 10
 >10 años

1. ¿A través de qué medio se enteró que existía o podía existir una oportunidad de empleo para usted

<input type="checkbox"/>	Prensa
<input type="checkbox"/>	Agencia de Reclutamiento
<input type="checkbox"/>	Personal de la propia empresa
<input type="checkbox"/>	Carteles
<input type="checkbox"/>	Redes Sociales
<input type="checkbox"/>	Otro

2. ¿Llenó solicitud de empleo para ingresar a la empresa?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

3. ¿En el proceso de selección para ocupar su puesto, le hicieron entrevistas?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

4. ¿Le realizaron pruebas durante el proceso de selección?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

5. ¿Qué tipo de pruebas llevó a cabo?

<input type="checkbox"/>	Pruebas de conocimientos o capacidad
<input type="checkbox"/>	

<input type="checkbox"/>	Pruebas de personalidad
<input type="checkbox"/>	Pruebas Psicométricas
<input type="checkbox"/>	Pruebas psicológicas
<input type="checkbox"/>	Pruebas de aptitud
<input type="checkbox"/>	Otras

6. ¿Al seleccionarlo, le pidieron documento de identificación personal?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

7. ¿Le solicitaron examen físico médico al seleccionarlo para el puesto?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

8. ¿Al seleccionarlo le indicaron claramente en qué consistía y cuáles eran las condiciones del puesto a ocupar en la empresa?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

9. ¿Al seleccionarlo para el puesto, de qué forma lo integraron a la empresa?

<input type="checkbox"/>	Recorrido por las instalaciones
<input type="checkbox"/>	Presentándolo a sus superiores, inferiores y compañeros
<input type="checkbox"/>	Le indicaron los productos y servicios de la empresa
<input type="checkbox"/>	Otro

10. ¿Al ingresar a la empresa, le indicaron las responsabilidades, tareas y objetivos de su cargo?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

11. ¿De qué forma se lo indicaron?

<input type="checkbox"/>	Verbal
<input type="checkbox"/>	Escrita
<input type="checkbox"/>	Ambas
<input type="checkbox"/>	Otra

12. ¿Ha recibido capacitación durante el período que se encuentra trabajando para la empresa?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Si su respuesta es sí, continúe con las preguntas

Si su respuesta es no, pase a la pregunta 17

13. ¿Las capacitaciones están dirigidas a lineamientos generales de la empresa o a su puesto de trabajo?

14. ¿En qué temas ha recibido capacitación?

15. ¿Considera que el proceso de capacitación ha sido útil para las tareas que desempeña dentro de la empresa?

	Sí ¿Por qué?
	No ¿Por qué?

16. ¿Qué medios utilizaron para capacitarlo?

	Presencial
	A distancia
	Virtual
	Híbrido

17. ¿Durante el tiempo que lleva en la empresa, le han realizado evaluación del desempeño?

	Sí
	No

Si su respuesta es sí, continúe con las preguntas

Si su respuesta es no, continúe con la pregunta 21

18. ¿Qué tipo de evaluación del desempeño le realizaron? indique.

--

19. ¿Recibió retroalimentación, sobre la evaluación del desempeño?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

20. ¿Qué acciones tomó la empresa en cuanto a los resultados de la evaluación del desempeño?

<input type="checkbox"/>	Sanciones
<input type="checkbox"/>	Compensaciones económicas
<input type="checkbox"/>	Compensaciones no económicas
<input type="checkbox"/>	Ascensos
<input type="checkbox"/>	Promociones de puesto
<input type="checkbox"/>	Incentivos
<input type="checkbox"/>	Ninguna
<input type="checkbox"/>	Otra

21. ¿Qué opina de la evaluación del desempeño?

<input type="checkbox"/>	Es funcional para evaluar el trabajo que realiza el colaborador
<input type="checkbox"/>	Aporta beneficios para el colaborador y la empresa
<input type="checkbox"/>	Brinda un panorama sobre cómo el colaborador está desempeñando su trabajo
<input type="checkbox"/>	Es un medio coercitivo del patrono
<input type="checkbox"/>	Brinda inseguridad al colaborador sobre los resultados a obtener
<input type="checkbox"/>	Es solo un requisito

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo No. 5 Cuestionario a Gerente General / jefes de Áreas

No. _____

Fecha: _____

CUESTIONARIO A GERENTE GENERAL / JEFES DE ÁREAS

Trabajo Profesional de Graduación	Propuesta de un Departamento de Recursos Humanos para una empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas.
------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estimado Colaborador/a

El objetivo del siguiente cuestionario es obtener información que permita identificar cómo se realizan las actividades de recursos humanos para el personal de la empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas. Analizar las actividades directamente los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño vigentes en la empresa.

Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines de estudio.

INSTRUCCIONES: Seleccione con una "X" la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

Género:

Masculino

Femenino

Rango de edad

Entre 18 y 26 años Entre 35 y 42 años

Entre 27 y 34 años 43 años en adelante

Nivel educativo:

- Sin estudios
- Primaria
- Básicos
- Diversificado
- Universitario

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

- 1 a 2
- 2 a 4
- 4 a 5
- 5 a 6
- 6 a 8
- 8 a 10
- >10 años

22. ¿Existe un área encargada de la gestión de recursos humanos actualmente?

	Sí
	No

23. ¿La empresa realiza actividades en materia de gestión del recurso humano?

	Sí ¿Cuáles?
	No

24. ¿Existe alguna normativa o procedimiento para realizar estas actividades de recursos humanos?

	Sí
	No

Si la respuesta es sí: Descríbalo

Si la respuesta es no, pase a la siguiente pregunta.

25. ¿Cuenta con descriptores y perfiles de puestos para reclutar y seleccionar personal?

	Sí
	No

Si la respuesta es sí: ¿Quién los elabora?

Si la respuesta es no, pase a la siguiente pregunta.

26. ¿Cuáles son sus fuentes de reclutamiento externo?

	Redes Sociales
	Bases de datos
	Recomendaciones de los Directivos
	Recomendaciones de los empleados
	Solicitud de empleo directa a la empresa
	Avisos en periódicos
	Agencias de reclutamiento
	Otras
	¿Qué fuente adicional utiliza?

27. ¿Dispone de una Base de Datos del personal?

	Sí
	¿Quién alimenta la base de datos?

<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----

28. ¿Quién realiza el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?

29. ¿Cómo se realiza la gestión de recursos humanos actualmente?

30. ¿Se da inducción al personal de nuevo ingreso?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Si la respuesta es sí, qué aspectos se abordan en la inducción:

Si la respuesta es no, pase a la pregunta 13.

31. ¿Quién se encarga del proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso?

--

32. ¿Qué tipo de programas de inducción aplica la empresa para los nuevos empleados?

	General
	Específica al puesto
	Otra
	Especifique:

33. ¿Qué procedimiento se aplica en el programa de inducción de un nuevo empleado?

--

34. ¿Considera que es necesario evaluar el desempeño?

	Sí ¿Por qué?
	No ¿Por qué?

35. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño de personal?

--	--

36. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño del personal?

	12 meses
	6 meses
	3 meses
	Cada mes

37. ¿Tienen establecido un formato para evaluar el desempeño del empleado?

	Si
	No

38. ¿Qué tipo de evaluación del desempeño realiza?

	Por objetivos organizacionales
	Enfocada en el puesto
	Evaluación 360 grados
	Evaluación 270 grados
	Evaluación 180 grados
	Evaluación de 90 grados
	Autoevaluación

39. ¿La empresa brinda capacitaciones a sus colaboradores?

	Sí
	No

40. ¿Quién se encarga de determinar las necesidades de capacitación del personal?

--

41. ¿Qué procedimiento se aplica para capacitar al personal?

--

42. ¿Qué método utilizan para capacitar al personal?

--

43. ¿En qué procesos cree que sería útil el aporte del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Incrementar la eficiencia de los empleados
<input type="checkbox"/>	Promover la motivación los empleados
<input type="checkbox"/>	Optimizar la comunicación de los miembros de la empresa
<input type="checkbox"/>	Mejorar el ambiente laboral de la empresa
<input type="checkbox"/>	Disminuir la rotación de personal
<input type="checkbox"/>	Otros

44. ¿La empresa dispone de reglamento interno de la empresa? (horarios, prohibiciones, conducta, etc.)

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

45. ¿Los jefes inmediatos informan al personal si realizó en forma incorrecta alguna actividad en su desempeño laboral?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

46. Cuando se aplican procesos de capacitación ¿se obtienen buenos resultados?

<input type="checkbox"/>	Si ¿Cómo miden los resultados?
<input type="checkbox"/>	No

47. ¿Tiene la empresa salón de conferencias o reuniones?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

48. ¿Dispone la empresa de registro de capacitaciones al personal?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

49. ¿Tienen espacio físico para instalar una unidad de recursos humanos?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

50. ¿Por qué medio comunican las decisiones estratégicas relacionadas con los objetivos organizacionales?

<input type="checkbox"/>	Escritos
<input type="checkbox"/>	Verbal
<input type="checkbox"/>	Medios Electrónicos
<input type="checkbox"/>	Otros

51. ¿Conoce e identifica el personal ejecutivo de la empresa el modelo de autoridad existente en la estructura organizacional?

<input type="checkbox"/>	Lineal
<input type="checkbox"/>	Staff
<input type="checkbox"/>	Funcional
<input type="checkbox"/>	Otra

52. ¿Quién realiza la planificación estratégica de la empresa?

53. ¿Cómo se definen los beneficios y acciones de personal de la empresa?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

PROPUESTA DE UN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS PARA UNA EMPRESA
DEDICADA A PRESTAR EL
SERVICIO DE MECÁNICA EN
GENERAL, VENTA Y
DISTRIBUCIÓN DE LLANTAS

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	i
PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	1
1. Descripción del Departamento de Recursos Humanos	1
1.1 Vigencia	1
1.2 Alcance	1
1.3 Filosofía del Departamento de Recursos Humanos	2
Visión	2
Objetivos	2
1.4 Funciones básicas del Departamento de Recursos Humanos	2
1.5 Diseño organizacional del Departamento de Recursos Humanos	3
1.6 Políticas del Departamento de Recursos Humanos	7
2. Reclutamiento	8
2.1 Proceso de admisión de personas	8
2.2 Descripción de puestos	17
3. Selección	47
4. Contratación	48
5. Inducción	49
5.1 Inducción para aplicar en el proceso.....	50
6. Capacitación y Desarrollo	57
6.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	58
7. Evaluación del Desempeño	67
7.1 Políticas generales de aplicación de la Evaluación del desempeño.....	68
8. Costo de la propuesta	74
9. Beneficios	77
10. Plan de Acción	78

INTRODUCCIÓN

La propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos para una empresa dedicada a prestar el servicio de mecánica en general, venta y distribución de llantas, se plantea teniendo como base el diagnóstico de la situación actual de la empresa, en el cual se muestran las deficiencias que se presentan durante el desarrollo del proceso de la administración del recurso humano.

La propuesta integra instrumentos que le permitan a la empresa gestionar el recurso humano, con el fin de fortalecerla en sus objetivos, metas y resultados, desde el inicio, es decir: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, con ello mejorar su funcionamiento y optimización de recursos, además de permitir el proceso continuo necesario de seguimiento, desarrollo y evaluación de su personal, para obtener ventajas competitivas para la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos tendrá entre sus principales objetivos, la ubicación de empleados actuales en los puestos apropiados, las etapas de reclutamiento, selección e inducción de los candidatos adecuados a las plazas vacantes, los procesos de contratación y evaluación del desempeño, así como la planeación de las necesidades de capacitación del recurso humano.

La creación del Departamento de Recursos Humanos para la empresa dará inicio al desarrollo de actividades que motiven al personal al encontrar un departamento que se enfoque en atender sus necesidades dentro de la empresa, haya mejoras de clima laboral, que la empresa pueda lograr sus objetivos en conjunto con el personal.

PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Descripción del Departamento de Recursos Humanos

Diseño e implementación de políticas, programas y procedimientos para proveer personal eficiente y capaz con oportunidad de progreso y satisfacción dentro de la empresa. De la misma manera, crear registros capital humano existente y de nuevo ingreso, apoyar en la planificación, resultados y estrategias que permitan a la empresa encaminar sus funciones hacia las metas planteadas. Disponer de personal que realice las etapas de reclutamiento, selección e inducción del personal y que se enfoque en los procesos de capacitación y evaluación del desempeño dentro de la empresa.

La función principal del Departamento de Recursos Humanos estaría enfocada en diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los trabajadores el logro de objetivos mediante el trabajo profesional, acorde a sus funciones, ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje conjunto, cumplimiento de metas y bienestar laboral. El Departamento de Recursos Humanos deberá conocer perfectamente la información general de la empresa y comunicar la que sea necesaria a todo el personal.

1.1 Vigencia

La creación del Departamento de Recursos Humanos cobrará vigencia a partir de la aprobación y disposición de los Directivos de la empresa y con base lo que se considere conveniente implementar.

1.2 Alcance

El alcance es de observancia y uso general, está dirigido a las personas trabajadoras que integran la empresa, con el fin de coadyuvar, mediante las atribuciones, al logro de objetivos y funciones que establece la normativa que integran a ésta.

1.3 Filosofía del Departamento de Recursos Humanos

Misión

Ser el socio estratégico de la empresa para diseñar e implementar acciones de gestión del talento humano de forma eficiente y efectiva.

Visión

Cumplir con los objetivos estratégicos definidos por la empresa, de mejorar el rendimiento individual y de equipo mediante la creación de un ambiente profesional y enfocado en el desarrollo del personal.

Objetivos

- Brindar personal calificado a la empresa.
- Integrar y orientar al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones en la empresa.
 - Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
 - Ser un aliado para el cumplimiento de las estrategias de la empresa.
 - Crear bases de datos del personal
 - Identificar fuentes de reclutamiento de personal que se adapten al giro de la empresa
 - Motivar al recurso humano
 - Diseñar programas de capacitación para el personal

1.4 Funciones básicas del Departamento de Recursos Humanos

Las funciones básicas para el Departamento de Recursos Humanos son:

- Reclutamiento

- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación del desempeño

La propuesta se enfoca en que el Departamento de Recursos Humanos como el inicio de su implementación desarrolle de manera adecuada y orientada al fortalecimiento de la empresa, en aras que en el mediano plazo se puedan adherir otras funciones importantes de la cuales el Departamento de Recursos Humanos también es parte importante para su implementación como lo son: compensaciones salariales, valuación de puestos, desarrollo de estrategias, pago de planillas de los colaboradores.

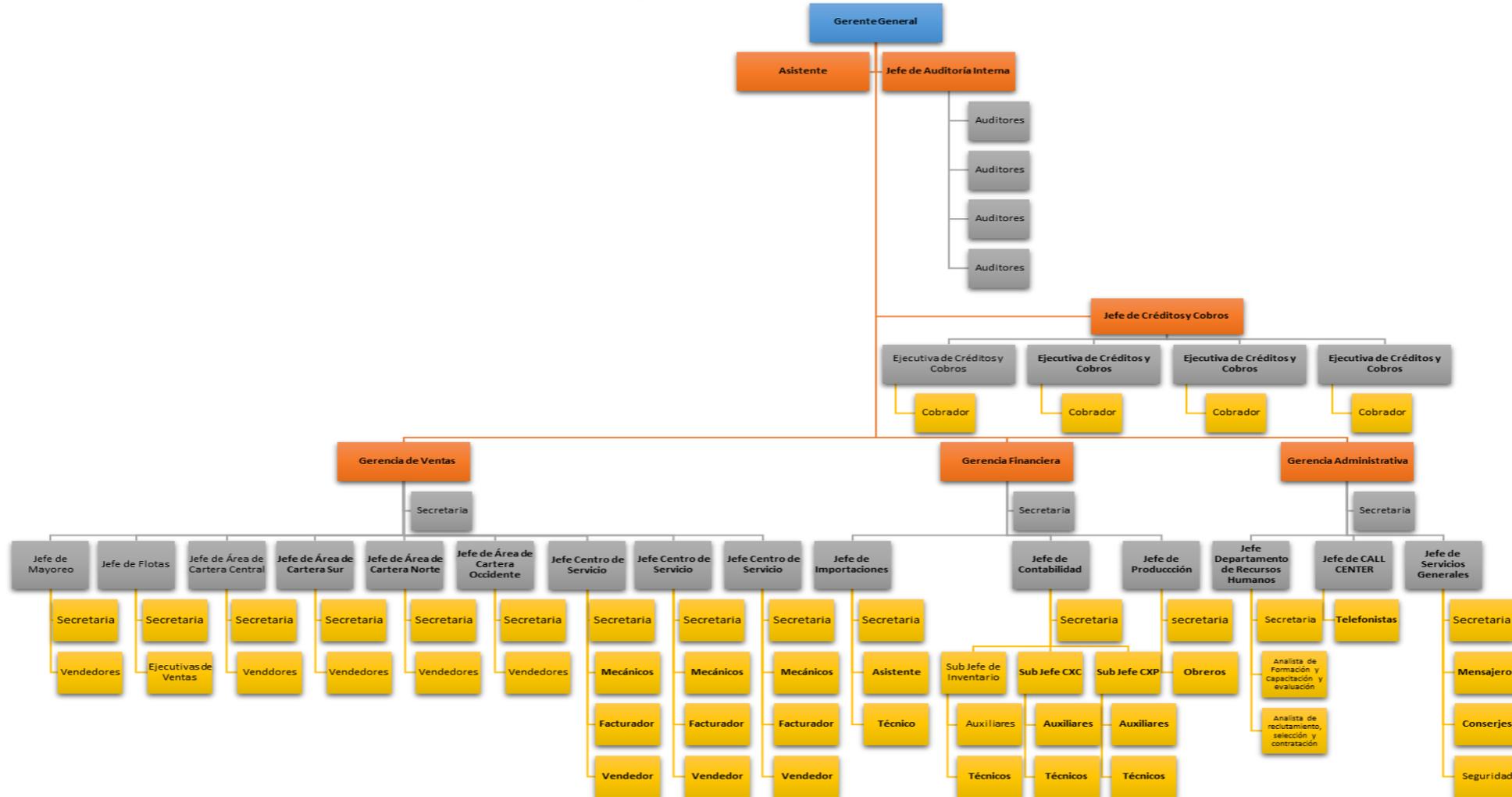
1.5 Diseño organizacional del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos, deberá enfocarse como primer paso en orientar la planeación del recurso humano con la planeación estratégica de la empresa, fortalecer la comunicación y participación de los directivos de ésta y el personal, así como definir las funciones de cada puesto, para ello se propone la estructura organizacional del departamento. Esta se divide en las áreas fundamentales, las cuales realizarán actividades requeridas para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos propuestos, por medio de una adecuada administración y gestión del talento humano.

La empresa actualmente no dispone de una estructura organizacional que permita tener una visualización clara de cómo ésta se encuentra. De la misma manera se pueda identificar y clasificar las actividades de la empresa, agrupando en divisiones o departamentos, clarificando para los trabajadores la línea de mando, la toma de decisiones y seguimiento a los procesos de la misma. Actualmente se tiene un estimado de 350 trabajadores, distribuidos en 80 puestos de trabajo.

En aras de orientar a la empresa, se propone es siguiente Organigrama el cual integra la propuesta de estructura del nuevo Departamento de Recursos Humanos.

Propuesta de Organigrama General Empresa Venta y Distribución de Llantas Septiembre de 2022



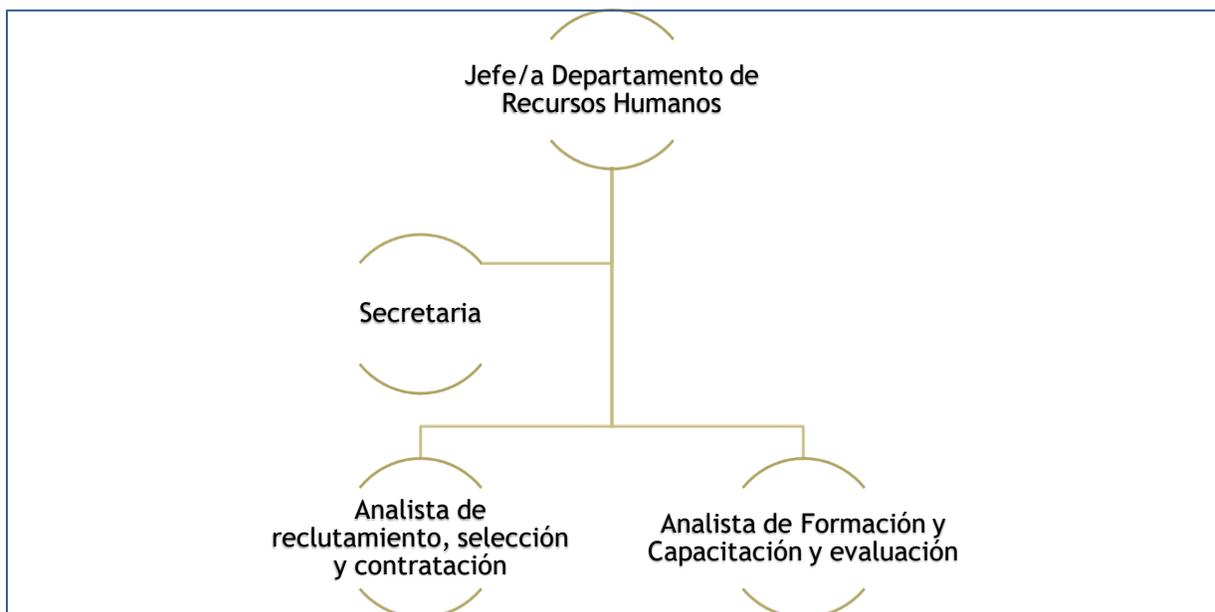
Para el Departamento de Recursos Humanos específicamente, se realiza la siguiente propuesta.

El Departamento estará compuesto por:

- Jefe/a de Departamento
- Secretaria
- Analista de reclutamiento, selección y contratación
- Analista de Formación y Capacitación y evaluación

Figura 1

Propuesta de Organigrama Departamento de Recursos Humanos



Nota. Propuesta elaborada con base al diagnóstico de la necesidad de organigrama.

1.6 Políticas del Departamento de Recursos Humanos

Con el propósito de desarrollar adecuadamente la gestión del recurso humano se sugiere definir políticas para los trabajadores, gerencia general, jefaturas, servicio técnico y administrativo:

- a) El Departamento de Recursos Humanos debe suministrar asesoría sobre asuntos relacionados con el personal, a todas las áreas de la empresa, cuando así lo requieran.
- b) Únicamente se contratará a personas que hayan aprobado el proceso de selección determinado.
- c) Iniciar el proceso de selección a todas las personas aspirantes, sin excepción alguna.
- d) El personal por contratar deberá comprobar las cualidades de honestidad, responsabilidad y ética, entre otras, por medio de los documentos que en su momento les sean requeridos.
- e) El Departamento de Recursos Humanos establecerá mecanismos para contratar y retener a las personas más calificadas disponibles y facilitar sus oportunidades para el éxito, por medio de capacitación y desarrollo.
- f) El personal de nuevo ingreso recibirá inducción básica de la empresa y de su puesto de trabajo.
- g) La capacitación se debe proporcionar a todo el personal de la empresa, con base en la evaluación del desempeño y no con base en opiniones personales.
- h) Establecer planes de compensaciones y beneficios adicionales con base a las necesidades del personal de la empresa.
- i) Identificar y evaluar constantemente los riesgos para la salud relacionados con las operaciones que afecten potencialmente a los empleados, clientes y público.

2. Reclutamiento

La debida gestión en el proceso de reclutamiento de personal permitirá captar a los candidatos idóneos para los puestos de trabajo. Un mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar el perfil correcto.

Se deberá crear una base de datos de empleados activos, integrándola con la hoja de vida actualizada del personal que ya labora en la empresa, el proceso de actualización de información se deberá realizar cada inicio de año.

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento es necesario definir las fuentes adecuadas por el giro de negocio de la empresa, a saber: medios de reclutamiento interno y externo como los siguientes:

a) Medios internos

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

b) Medios externos

- Anuncios en periódicos
- Recomendaciones sobre posibles candidatos externos
- Archivo de candidatos que se presenten de manera espontánea
- Redes Sociales de la Empresa

2.1 Proceso de admisión de personas

- Reclutamiento Interno: brindar oportunidad de empleo, primeramente, a los propios empleados, quienes podrán ascender a puestos mejores y desarrollar su

carrera profesional; tomando en cuenta que ya son conocidos por la empresa, ya les fueron aplicadas pruebas de selección y ya han sido evaluados en cuanto a su desempeño.

- Reclutamiento Externo: Identificar fuentes de reclutamiento externo que permita captar el talento humano adecuado: la documentación requerida se describe a continuación:
 - ▶ Hoja de vida
 - ▶ Original y fotocopia de documento personal de identificación, DPI
 - ▶ 2 cartas de referencia
 - ▶ Original y fotocopia del número de identificación tributaria (NIT)
 - ▶ Recibo de luz, como constancia de domicilio
 - ▶ Antecedentes penales recientes
 - ▶ Antecedentes policíacos recientes

El proceso de selección se realizará de la siguiente manera:

- a) Pre solicitud prestación de servicios: el candidato deberá de llenar el formulario para recabar datos e información general, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo, no importando que en ese momento no exista plaza disponible, ya que formará parte de la base de datos.
- b) Entrevista dirigida selección: el candidato será entrevistado por el jefe de Recursos Humanos, con el fin de recabar información puntual y precisa, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo.

- c) Solicitud de prestación de servicios: el candidato deberá llenar formalmente la solicitud de prestación de servicios como paso previo a su contratación, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo.
- d) Pruebas específicas al puesto: el candidato será evaluado por medio de una prueba específica al puesto diseñada por el jefe Inmediato Superior, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo.
- e) Prueba de personalidad: el candidato será evaluado con el test de personalidad de VARK que tiene como propósito ayudar a conocer cómo trabajan las personas con la información que posee y cuál es el estilo de aprendizaje preferido para captar, procesar y proporcionar ideas e información, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo.
- f) Examen médico general: el candidato luego de haber aprobado lo citado deberá de realizarse un examen médico general, se llevará a cabo en el reclutamiento externo.
- g) Solicitud de prestación de servicios: el candidato deberá de llenar formalmente la solicitud de prestación de servicios como paso previo a su contratación, este procedimiento se llevará a cabo en el reclutamiento externo.
- h) Contratación: el candidato deberá firmar el contrato de prestación de servicios como procedimiento para la incorporación en la empresa.

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

Tabla 1**Formulario de Pre solicitud de prestación de servicios**

PRESOLICITUD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	
Datos Generales	
Puesto solicitado: _____	Años de experiencia en puestos similares: _____
Nombre completo: _____	
Dirección completa: _____	
Municipio: _____	Departamento: _____
Sexo: _____	Nacionalidad: _____ Estado civil: _____
Teléfono: _____	E-mail: _____
Escolaridad	
Primaria: _____	Secundaria: _____
Diversificado: _____	Universidad: _____
Otros Estudios	
Cursos y/o diplomados _____	Idiomas: _____
Paquetes de cómputo que domina: _____	
Datos de interés	
¿Tiene disponibilidad de cambio de horario? Sí _____ No _____	
Posee licencia y Tipo de Licencia: _____	
Último Empleo (o Actual)	
Ultimo puesto desempeñado: _____	
Empresa y nombre de jefe inmediato: _____	
Dirección de la empresa: _____	
Teléfono de la empresa: _____	
Fecha de ingreso: _____	Fecha de salida: _____
Motivo de renuncia: _____	
Penúltimo Empleo	
Ultimo puesto desempeñado: _____	
Empresa y nombre de jefe inmediato: _____	
Dirección de la empresa: _____	
Teléfono de la empresa: _____	

Tabla 2**Formulario de Solicitud de prestación de servicios**

Solicitud para Prestación de Servicios										
Lugar y fecha:										
Datos Generales										
1er. Nombre				2do. Nombre						
				3er. Nombre						
1er. Apellido				2do. Apellido						
		Apellido de Casada								
Fecha de Nacimiento:				Edad:						
Nacionalidad:										
Documento Personal de Identificación, CUI										
Extendida en:	Departamento:						Municipio:			
NIT:				Afilación al IGSS:						
				Afilación al IRTRA:						
Dirección:										
Colonia:				Zona:						
Departamento:				Municipio:						
Teléfono Residencial:				Teléfono Celular:						
e-mail:										
Otros Datos										
Sexo:	Masculino				Femenino					
Estado Civil:							Tipo de Sangre:			
Alérgico a:										
Tarjeta de Salud:						Tarjeta de Pulmones:				
Antecedentes Policiacos:						Antecedentes Penales:				
No. De Licencia y Clase:										
¿Quién lo recomendó para ingresar a la empresa?										
Información familiar (Padres, conyugue, hijos)										
Nombre:										
Fecha de Nacimiento:				Edad:						
Parentesco:										
Dirección:										
Ocupación:										
Empresa:				Teléfono:						

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

Datos Laborales				
Plaza para la que aplica				
¿Cómo se enteró de la plaza?				
Tiempo de experiencia en puesto similar				
Pago Mínimo que aceptaría:		Fecha en que podría iniciar:		
Experiencia Laboral (Inicie por la más reciente)				
Nombre de la empresa:				
Actividad de la empresa:				
Dirección:				Teléfono:
Jefe Inmediato:				Puesto del jefe Inmediato:
Puestos Desempeñados	De	A	Sueldo	
Motivo de retiro:				
Nombre de la empresa:				
Actividad de la empresa:				
Dirección:				Teléfono:
Jefe Inmediato:				Puesto del jefe Inmediato:
Puestos Desempeñados	De	A	Sueldo	
Motivo de retiro:				
Nombre de la empresa:				
Actividad de la empresa:				
Dirección:				Teléfono:
Jefe Inmediato:				Puesto del jefe Inmediato:
Puestos Desempeñados	De	A	Sueldo	
Motivo de retiro:				

Referencias Personales			
Indique los nombres de tres personas no familiares que puedan dar referencias, de preferencia, directas de trabajo.			
Nombre:			
Empresa:		Puesto:	
Teléfono:		Dirección:	
¿Por qué puede dar referencias tuyas?			
Nombre:			
Empresa:		Puesto:	
Teléfono:		Dirección:	
¿Por qué puede dar referencias tuyas?			
Nombre:			
Empresa:		Puesto:	
Teléfono:		Dirección:	
¿Por qué puede dar referencias tuyas?			
Observaciones			
Lugar y Fecha: _____			
Firma del Solicitante			
Vo. Bo.	_____		
Jefe Departamento de Recursos Humanos			

Nota: Propuesta de Formulario elaborada con base al diagnóstico realizado a la empresa.

2.5 Descripción de puestos

Tomando en consideración que, en la empresa en referencia, no existe actualmente un Departamento de Recursos Humanos, es necesario como primera acción, la contratación del Jefe del Departamento, posteriormente, se dispondrá de la contratación del personal de apoyo para la gestión del talento humano.

Consecuentemente por carecer de instrumentos administrativos adecuados, se propone los aspectos fundamentales que debe contener una descripción de puestos aplicado a las posiciones que integrarán el Departamento de recursos humanos. En la presente propuesta con base a los formatos ya disponibles por la empresa, se diseñan los descriptores de puesto del Departamento de Recursos Humanos, tomando en consideración las funciones básicas que deben realizar el Jefe y el personal a contratar. Los demás descriptores que se presentan ya existen en la organización, sin embargo, se encontraban desactualizados.

Diseño de cargos: es el proceso mediante el cual se describen todas las actividades desempeñadas por una persona, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Aspectos para describir.

- **Especificaciones del Puesto**
- **Responsabilidades del Puesto**
- **Necesidades y Mediciones del Puesto**
- **Perfil del Puesto**
- **Condiciones de Trabajo**

1. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Definición del puesto:	Administración y Control de los Procesos y Normas de RRHH
Ubicación:	Guatemala, Ciudad
Jefe Inmediato:	Gerente General
Reporta a:	Ninguno
Puestos bajo su mando:	Secretaria, Analista de reclutamiento, selección y contratación, Analista de Plan de Carrera, Analista de Formación y Capacitación y evaluación.
Puestos Inmediatos:	Jefe Administrativo de País
Persona que lo sustituye en caso de ausencia:	Gerente General
Descripción genérica del puesto	Es un puesto de carácter ejecutivo, tiene a su cargo la administración de todas las actividades de la unidad de recursos humanos, así como la dotación del recurso humano a la empresa, de acuerdo con los objetivos de esta. Además, debe asesorar a los otros ejecutivos de la empresa en cuanto al personal a su cargo.
Objetivo del Puesto:	Ejecución de labores técnicas variadas relacionadas al soporte del Sistema Integrado de Recursos Humanos de la Empresa.

2. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Actividades diarias y constantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar en sus aspectos normales y técnicos los movimientos de personal, tales como nombramientos, sustituciones, recargos, reasignaciones y ascensos del personal de la Empresa. 2. Participar en la aplicación y administración del sistema de evaluación del desempeño del personal y coordinar con las unidades desconcentradas el desarrollo de las actividades relacionadas. 3. Llevar el control presupuestario del departamento para realizar las modificaciones y ajustes que se requieran. 4. Incluir y actualizar los datos necesarios para la generación de las planillas, tales como salarios, deducciones, incapacidades y otros, a través del Sistema Integrado de Recursos Humanos. 5. Participar en el establecimiento, evaluación y administración de las pruebas, bases de selección, clasificación de pruebas y otros aspectos relacionados a la formulación del pronóstico de éxito, en el área de reclutamiento y selección de personal. 6. Brindar asistencia técnica profesional y atender consultas en materia de administración de recursos humanos, al personal de la empresa
Actividades periódicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano. • Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo. • Velar porque se cumplan los objetivos establecidos. • Administrar adecuadamente los recursos que dispone.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la competencia de trabajar en equipo, aportando herramientas administrativas de aplicación práctica e inmediata. • Participar junto con los otros gerentes de la empresa en la planificación de las necesidades del recurso humano a corto y mediano plazo. • Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la empresa, orientándolos a la eficiencia y calidad. • Presentar y ejecutar proyectos de capacitación en beneficio de los trabajadores y de la empresa. • Apoyar en las decisiones del Encargado de Admisión, en cuanto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, a manera de facilitar los recursos humanos requeridos, en el tiempo mínimo posible. • Apoyar en las decisiones del Encargado de Capacitación, en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño y compensación para el personal. • Proponer a gerencia general a corto plazo, el manejo de la estructura de compensaciones y beneficios de los empleados, por medio de políticas salariales.
Contactos internos:	Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener una visión global del negocio, atendiendo la estrategia corporativa, la responsabilidad social empresarial, la gestión del recurso humano existente, con los aspirantes a ocupar algún puesto y con empresas relacionadas con el mercado laboral, entre otros.
Contactos externos:	Postulantes
Documentos que maneja:	Expedientes de personal
Documentos que elaborara y registros a su cargo:	
Máquinas y equipos a su cargo:	Teléfono, Archivo, Escritorio, Silla, Computadora.
Manejara Valores:	DINERO Efectivo <input type="checkbox"/> Cheques <input type="checkbox"/> Contraseñas x <input type="checkbox"/> Depósitos NINGUNA <input type="checkbox"/>

3. NECESIDADES Y MEDICIONES DEL PUESTO

Necesidades de Formación:	n/a
Forma de evaluación de su desempeño:	El Jefe Inmediato evalúa a los subalternos con base al instrumento de evaluación basándose en un formulario por escalas de medición. Esto se hace de persona a persona.
Tiempo aproximado de adaptación:	2 meses
Riesgos y peligros del puesto:	n/a

4. PERFIL DE LA PERSONA NECESARIA PARA EL PUESTO:

Educación mínima:	a) Título Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín. b) Experiencia Mínimo de 2 años en puestos similares. Otros requisitos Guatemalteco. Conocimiento del idioma inglés. Honorabilidad y honradez Amplio conocimiento de empresas de servicio.		
Responsabilidades	Responsable de las actividades propias y las del personal a su cargo. Cumplir lo planificado para el éxito de las labores de la unidad.	Idiomas:	
Conocimientos Específicos:			
Experiencia:	5 años		
Edad:	30 a 40 años	Sexo:	Indiferente
Estado Civil:	Indiferente		
Carácter:	Disciplinado, Ordenado, Servicio al Cliente		
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • Vocación de servicio. • Trabajar en equipo. • Alta capacidad para relacionarse con los diversos niveles del recurso humano en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir, coordinar y organizar al personal. • Don de mando, iniciativa y liderazgo participativo en toma de decisiones. • Dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos. • Manejo de programas de computación. 	

5. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral:	Desplazamiento fuera del área de trabajo.	Viáticos												
<table border="1"> <tr><td>Oficina</td><td>X</td></tr> <tr><td>Planta</td><td></td></tr> </table>	Oficina	X	Planta		<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td>X</td></tr> </table>	Si		No	X	<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td>Ninguno</td><td></td></tr> </table>			Ninguno	
Oficina	X													
Planta														
Si														
No	X													
Ninguno														
<table border="1"> <tr><td>Intemperie</td><td></td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td></tr> </table>	Intemperie		Otros		<table border="1"> <tr><td>Frecuencia</td><td></td></tr> <tr><td>Exterior</td><td></td></tr> </table>	Frecuencia		Exterior		<table border="1"> <tr><td>Ninguno</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>	Ninguno			
Intemperie														
Otros														
Frecuencia														
Exterior														
Ninguno														
Jornada de trabajo (marque con una "x")														
Tiempo completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
Medio tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
	Turnos rotativos	<input type="checkbox"/>												
	Regular ordinario	<input type="checkbox"/>												
	Provisional	<input type="checkbox"/>												

Por horas Externo Interno

Días laborales de la semana: Lunes a viernes 8:00 am a 17:00
pm Sábados 8:00 am a 12:00 pm

Horario de trabajo: a Otro A

Tipo de salario:

Mensual	<input type="text"/>	Quincenal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Bonificación	<input type="text"/>
Monto:	<input type="text"/>	Monto:	<input type="text"/>	Monto:	<input type="text"/>	Monto:	<input type="text"/>

Prestaciones de ley

Aguinaldo	<input checked="" type="checkbox"/>	Bono 14	<input checked="" type="checkbox"/>	Indemnización	<input checked="" type="checkbox"/>	Vacaciones	<input checked="" type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	---------	-------------------------------------	---------------	-------------------------------------	------------	-------------------------------------

Tipo de contrato: Plazo Definido Plazo Indefinido

ANOTACIONES EXTRAS DEL PUESTO:

1. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto:	SECRETARIA
Definición del puesto:	Actividades secretariales.
Ubicación:	Guatemala, Ciudad
Jefe Inmediato:	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
Reporta a:	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Puestos Inmediatos:	
Persona que lo sustituye en caso de ausencia:	Ninguno
Descripción genérica del puesto:	Es un puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo las funciones secretariales del Departamento de Recursos Humanos.
Objetivo del puesto:	Brindar apoyo secretarial a las labores administrativas del Departamento de Recursos Humanos.

2. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Actividades diarias y constantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Contestar el teléfono • Atención al público • Recibir, enviar y clasificar correspondencia • Mantener actualizado y organizado el archivo y expedientes • Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad • Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos. • Tomar dictados y transcribir en computadora. • Distribuir documentos en el centro de trabajo. • Manejar agenda del jefe inmediato • Llevar control de los materiales de oficina. • Elaborar escritos en atención a la correspondencia de la dependencia • Uso y manejo de redes de informática para el desempeño de sus labores.
Actividades periódicas:	Registros de personal
Contactos internos:	Departamentos de la empresa.
Contactos externos:	Proveedores
Documentos que maneja:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expediente de Empleados 2. Formatos de Contratación 3. Papelería
Documentos que elaborara y registros a su cargo:	

Máquinas y equipos a su cargo:	Teléfono, Archivo, Escritorio, Silla, Computadora.
Manejara Valores:	DINERO Efectivo <input type="checkbox"/> Cheques <input type="checkbox"/> Contraseñas x <input type="checkbox"/> Depósitos NINGUNA <input type="checkbox"/>

3. NECESIDADES Y MEDICIONES DEL PUESTO

Necesidades de Formación:	n/a
Forma de evaluación de su desempeño:	El Jefe Inmediato evalúa a los subalternos con base al instrumento de evaluación basándose en un formulario por escalas de medición. Esto se hace de persona a persona.
Tiempo aproximado de adaptación:	1 mes
Riesgos y peligros del puesto:	

4. PERFIL DE LA PERSONA NECESARIA PARA EL PUESTO:

Educación mínima:	Secretaria Conocimientos para el manejo de computadora. Procesador de textos, hoja electrónica, manejo de internet, ortografía, redacción, relaciones humanas.		
Responsabilidades		Idiomas:	
Conocimientos Específicos:	Ambiente Windows, Experiencia como secretaria.		
Experiencia:	1 año		
Edad:	21 a 40 años	Sexo:	Femenino
Estado Civil:	Indiferente	Edad:	
Carácter:	Disciplinado, Ordenada, Servicio al Cliente		
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad manual • Buena visión y capacidad auditiva • Metódico • Habilidad numérica • Trabajo en Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Relacionarse. • Orientado hacia la calidad y resultados. • Obtención de información. • Iniciativa. • Actitud positiva 	

5. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral:	Desplazamiento fuera del área de trabajo.		Viáticos	
Oficina	<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planta	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	Ninguno
Intemperie	<input type="checkbox"/>	Frecuencia	<input type="checkbox"/>	Ninguno
Otros	<input type="checkbox"/>	Exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jornada de trabajo (marque con una "x")

Tiempo completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Regular ordinario	<input type="checkbox"/>
Medio tiempo	<input type="checkbox"/>	Turnos rotativos	<input type="checkbox"/>	Provisional
Por horas	<input type="checkbox"/>	Externo	<input type="checkbox"/>	Interno

Días laborales de la semana: Lunes a viernes 8:00 am a 17:00 pm Sábados 8:00 am a 12:00 pm

Horario de trabajo: 8:00 am a 17:00 pm Otro A

Tipo de salario:	Mensual	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bonificación	<input type="checkbox"/>
	Monto:	<input type="checkbox"/>	Monto:	<input type="checkbox"/>	Monto:	<input type="checkbox"/>	Monto:

Prestaciones de ley	Aguinaldo	<input checked="" type="checkbox"/>	Bono 14	<input checked="" type="checkbox"/>	Indemnización	<input checked="" type="checkbox"/>	Vacaciones	<input checked="" type="checkbox"/>
---------------------	-----------	-------------------------------------	---------	-------------------------------------	---------------	-------------------------------------	------------	-------------------------------------

Tipo de contrato: Plazo Definido Plazo Indefinido

ANOTACIONES EXTRAS DEL PUESTO:

1. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto:	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
Definición del puesto:	Administración y Control de los Procesos y Normas de RRHH
Ubicación:	Guatemala, Ciudad
Jefe Inmediato:	Jefe de Departamento de Recursos Humanos
Reporta a:	Jefe de Departamento de Recursos Humanos
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Puestos Inmediatos:	
Persona que lo sustituye en caso de ausencia:	Jefe de Departamento de Recursos Humanos
Descripción genérica del puesto	Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo coordinar y ejecutar las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal requerido por la empresa.

2. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Actividades diarias y constantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y ejecutar todas las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal. • Administrar óptimamente la base de datos de reclutamiento. • Actualizar el formato de requerimiento de personal. Este debe ser llenado por el área que requiere el personal. • Desarrollar nuevas fuentes de reclutamiento de personal • Contratar al personal solicitado, verificando que cumpla con los aspectos o requisitos propuestos por la empresa. • Desarrollar las fuentes de reclutamiento de personal para atraer el mayor número posible de recurso humano a la empresa. • Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la empresa • Aplicar el procedimiento de selección definido para cada perfil requerido. • Entregar al gerente de recursos humanos el informe de los candidatos finales que aplican para el puesto. • . Elaborar anuncios para las plazas vacantes • Actualizar la información contenida en los expedientes del personal que labora actualmente en la empresa. • Elaborar las técnicas de selección. • Realizar las entrevistas necesarias, las pruebas de conocimiento u otras. • Realizar el proceso de inducción al personal de reciente ingreso a la empresa.
------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso de inducción al personal que haya sido ascendido de puesto o haya sido transferido. ○ Elaborar y/o actualizar los programas de inducción que contengan información de la empresa, misión, visión, objetivos, organigrama, derechos, obligaciones, beneficios, normas y reglamentos de seguridad, políticas, funciones a desarrollar, entre otros.
Actividades periódicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la base de datos de reclutamiento. • Proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal.
Contactos internos:	Departamento de Contabilidad, Gerencia, Agencias.
Contactos externos:	Postulantes
Documentos que maneja:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expediente de Empleados 2. Formatos de Contratación 3. Papelería
Documentos que elaborara y registros a su cargo:	
Máquinas y equipos a su cargo:	Teléfono, Archivo, Escritorio, Silla, Computadora.
Maneja Valores:	DINERO Efectivo <input type="checkbox"/> Cheques <input type="checkbox"/> Contraseñas x <input type="checkbox"/> Depósitos NINGUNA <input type="checkbox"/>

3. NECESIDADES Y MEDICIONES DEL PUESTO

Necesidades de Formación:	
Forma de evaluación de su desempeño:	El Jefe Inmediato evalúa a los subalternos con base al instrumento de evaluación basándose en un formulario por escalas de medición. Esto se hace de persona a persona.
Tiempo aproximado de adaptación:	1 mes
Riesgos y peligros del puesto:	

4. PERFIL DE LA PERSONA NECESARIA PARA EL PUESTO:

Educación mínima:	Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín. Otros requisitos Guatemalteco. Honorabilidad y honradez Orientado al logro Organizado
--------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> Control de la base de datos de reclutamiento. Proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal. 	Idiomas:	
Conocimientos Específicos:	Normas de contratación		
Experiencia:	1 año		
Edad:	21 a 40 años	Sexo:	Femenino
Estado Civil:	Indiferente	Edad:	
Carácter: Disciplinado, Ordenada, Servicio al Cliente			
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> Excelentes relaciones humanas. Planeación, organización y administración de recursos. Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo. Manejo de programas de computación. 	<ul style="list-style-type: none"> Espíritu de servicio. Liderazgo en toma de decisiones. Conocimiento de la organización y sus operaciones. Orientación hacia el cliente. 	

5. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral:

Desplazamiento fuera del área de trabajo.

Viáticos

Oficina	X
Planta	

Si	
No	X

Ninguno	

Intemperie	
Otros	

Frecuencia	
Exterior	

Ninguno	

Jornada de trabajo (marque con una "X")

Tiempo completo	<input checked="" type="checkbox"/>		Regular ordinario	<input type="checkbox"/>	
Medio tiempo	<input type="checkbox"/>	Turnos rotativos	<input type="checkbox"/>	Provisional	<input type="checkbox"/>
Por horas	<input type="checkbox"/>	Externo	<input type="checkbox"/>	Interno	<input type="checkbox"/>

Días laborales de la semana: Lunes a viernes 8:00 am a 17:00 pm Sábados 8:00 am a 12:00 pm

Horario de trabajo: a Otro A

Tipo de salario:	Mensual <input type="checkbox"/>	Quincenal <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bonificación <input type="checkbox"/>
	Monto: <input type="text"/>	Monto: <input type="text"/>	Monto: <input type="text"/>	Monto: <input type="text"/>

Prestaciones de ley

Aguinaldo	X
-----------	---

Bono 14	X
---------	---

Indemnización	X
---------------	---

Vacaciones	X
------------	---

Tipo de contrato:

Plazo Definido

--

Plazo Indefinido

X

ANOTACIONES EXTRAS DEL PUESTO:

--

1. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto:	ANALISTA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN
Definición del puesto:	Administración y Control de los Procesos y Normas de RRHH
Ubicación:	Guatemala, Ciudad
Jefe Inmediato:	Jefe de Departamento de Recursos Humanos
Reporta a:	Jefe de Departamento de Recursos Humanos
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Puestos Inmediatos:	
Persona que lo sustituye en caso de ausencia:	Jefe de Departamento de Recursos Humanos
Descripción genérica del puesto	Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de los procesos de capacitación, evaluación del desempeño del recurso humano que labora en la empresa.

2. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Actividades diarias y constantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Programar, coordinar y ejecutar el proceso de capacitación del recurso humano. • Actualizar las bases de datos de capacitación. • Desarrollar programas de capacitación en la empresa. • Elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación periódicamente. • Definir la capacitación a impartir a cada área de personal que integra la empresa. • Elaborar con el gerente de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la empresa. • Implementar nuevos programas para evaluación del desempeño en los procesos de trabajo. • Velar porque el entrenamiento del personal de nuevo ingreso se realice en óptimas condiciones. • Llevar un control sobre la administración de la compensación económica. • Generar alternativas para mejorar los procesos de trabajo del área. • Preparar a corto plazo, la descripción de puestos para todo el personal actual de la empresa. • Coordinar las actividades de trabajo con otras funciones.
Actividades periódicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la base de datos de reclutamiento. • Proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal.
Contactos internos:	Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento y de la empresa, con el personal de reciente ingreso.

Contactos externos:	Proveedores de cursos de capacitación.
Documentos que maneja:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expediente de Empleados 2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 3. Papelería
Documentos que elaborara y registros a su cargo:	Planes de Capacitación, Planes de Acción, Evaluación del Desempeño
Máquinas y equipos a su cargo:	Teléfono, Archivo, Escritorio, Silla, Computadora.
Manejara Valores:	DINERO Efectivo <input type="checkbox"/> Cheques <input type="checkbox"/> Contraseñas x <input type="checkbox"/> Depósitos NINGUNA <input type="checkbox"/>

3. NECESIDADES Y MEDICIONES DEL PUESTO

Necesidades de Formación:	
Forma de evaluación de su desempeño:	El Jefe Inmediato evalúa a los subalternos con base al instrumento de evaluación basándose en un formulario por escalas de medición. Esto se hace de persona a persona.
Tiempo aproximado de adaptación:	1 mes
Riesgos y peligros del puesto:	

4. PERFIL DE LA PERSONA NECESARIA PARA EL PUESTO:

Educación mínima:	Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín. Experiencia Mínimo de dos años en puestos similares Otros requisitos Guatemalteco. Honorabilidad y honradez Orientado al logro Organizado		
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la base de datos de capacitación. • Control sobre la asistencia a los cursos de capacitación. 	Idiomas:	
Conocimientos Específicos:	Implementación de procesos de capacitación, interpretación de evaluaciones del desempeño.		
Experiencia:	1 año		
Edad:	21 a 40 años	Sexo:	Indiferente
Estado Civil:	Indiferente		
Carácter:	Disciplinado, Ordenado		
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de servicio. • Liderazgo en toma de decisiones. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación, organización y administración de recursos. • Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo. • Manejo de programas de computación. 	Conocimiento de la organización y sus operaciones. Orientación hacia el cliente.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

5. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral:	Desplazamiento fuera del área de trabajo.	Viáticos													
<table border="1"> <tr><td>Oficina</td><td>X</td></tr> <tr><td>Planta</td><td></td></tr> </table>	Oficina	X	Planta		<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td>X</td></tr> </table>	Si		No	X	<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td>Ninguno</td><td></td></tr> </table>			Ninguno		
Oficina	X														
Planta															
Si															
No	X														
Ninguno															
<table border="1"> <tr><td>Intemperie</td><td></td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td></tr> </table>	Intemperie		Otros		<table border="1"> <tr><td>Frecuencia</td><td></td></tr> <tr><td>Exterior</td><td></td></tr> </table>	Frecuencia		Exterior		<table border="1"> <tr><td>Ninguno</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>	Ninguno				
Intemperie															
Otros															
Frecuencia															
Exterior															
Ninguno															
Jornada de trabajo (marque con una "x")															
Tiempo completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Medio tiempo	<input type="checkbox"/>	Turnos rotativos <input type="checkbox"/>													
Por horas	<input type="checkbox"/>	Externo <input type="checkbox"/>													
		Regular ordinario <input type="checkbox"/>													
		Provisional <input type="checkbox"/>													
		Interno <input type="checkbox"/>													
Días laborales de la semana:	Lunes a viernes <u>8:00 am a 17:00 pm</u>	Sábados <u>8:00 am a 12:00 pm</u>													
Horario de trabajo:	<input type="text" value="8:00 am"/> a <input type="text" value="17:00 pm"/>	Otro <input type="text"/> A <input type="text"/>													
Tipo de salario:	<table border="1"> <tr><td>Mensual</td><td></td></tr> <tr><td>Monto:</td><td></td></tr> </table>	Mensual		Monto:		<table border="1"> <tr><td>Quincenal</td><td>X</td></tr> <tr><td>Monto:</td><td></td></tr> </table>	Quincenal	X	Monto:		<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td>Monto:</td><td></td></tr> </table>			Monto:	
Mensual															
Monto:															
Quincenal	X														
Monto:															
Monto:															
		<table border="1"> <tr><td>Bonificación</td><td></td></tr> <tr><td>Monto:</td><td></td></tr> </table>	Bonificación		Monto:										
Bonificación															
Monto:															
Prestaciones de ley	<input type="text" value="Aguinaldo"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="text" value="Bono 14"/> <input checked="" type="checkbox"/>													
		<input type="text" value="Indemnización"/> <input checked="" type="checkbox"/>													
		<input type="text" value="Vacaciones"/> <input checked="" type="checkbox"/>													
Tipo de contrato:	Plazo Definido <input type="text"/>	Plazo Indefinido <input checked="" type="checkbox"/>													

ANOTACIONES EXTRAS DEL PUESTO:

1. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Asesor de Flota
Definición del puesto:	Encargado de atender, asesorar y administrar las llantas de una o varias flotas a través de programas de mantenimiento específico para cada cliente.
Ubicación:	Oficina base Mateo Flores, trabajo en área específica de cliente.
Jefe inmediato:	Jefe de Área
Reporta a:	Jefe de Área
Puestos bajo su mando:	Llantero (ocasionalmente)
Puestos inmediatos:	Vendedor
Persona que lo sustituye en caso de ausencia:	Asesor de Flotas, o jefe de Área

1. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Actividades diarias y constantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un estudio de flota por cliente. • Elaborar plan de trabajo de mantenimiento mensual. • Elaborar presentación de resultados mensual. • Elaborar hoja de inversión mensual. • Supervisar la ejecución del plan de cambios y mantenimiento. • Atender cualquier solicitud requerida del cliente. • Darle seguimiento al reencauche en Planta. • Facturar al cliente y darle tramite al cobro. • Alimentar el software de control de neumáticos Gets. • Darles seguimiento a pruebas de productos. • Sugerir y solicitar nuevos productos y servicios para su cliente • Presentación y análisis mensual de los estudios a clientes; y otras actividades afines a su cargo y las que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.
Sueldo del puesto:	Sueldo fijo
Actividades periódicas:	Atención al cliente asignado
Contactos internos:	Jefes de área, vendedores, planta, jefes de línea,
Contactos externos:	Clientes, y Proveedores
Documentos que maneja:	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de flota • Análisis de pilas de desecho • Estudios de áreas de oportunidad • Pruebas de rendimiento • Estudios de pesos • GETS • Solicitud de documentos u otros.

Documentos que elaborara y registros a su cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de actividades semanales • Minutas de reuniones sostenidas • Reporte de flotas • Análisis de resultados de pruebas, etc.
Máquinas y equipos que operara:	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora personal • Vehículo (si el puesto amerita) • Celular corporativo.
Manejara valores:	Si (Cheques y efectivo)

2. NECESIDADES Y MEDICIONES DEL PUESTO

Necesidades de formación:	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocimientos de administración o Ingeniería. a. Atención al cliente, manejo de personal. b. Actualización de software y herramientas de control administrativo. c. Conocimiento de Neumáticos TBR. AG y OTR d. Proceso de Reencauche, Reparaciones y bandas e. Programas de mantenimiento de neumáticos f. Preferente conocimiento de vehículos
Forma de evaluación de su desempeño:	<ul style="list-style-type: none"> a. Facturación a Clientes con asesores internos. a. Facturación a Proyectos especiales. b. Cumplimiento de Plan de Estudios Corporativo. c. Documentación y Difusión de pruebas de producto. d. Rotación de personal técnico llantero e. Índices de satisfacción por cliente. f. Telemarketing
Tiempo aproximado de adaptación:	2 meses
Riesgos y peligros del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de información técnica, clientes de cartera.

3. PERFIL DE LA PERSONA NECESARIA PARA EL PUESTO:

Educación Mínima:	Bachiller, o Perito, Ingeniero Industrial, Ingeniero Mecánico, Lic. Admón. De Empresas, Graduado.	
Responsabilidades:		Idiomas:
Conocimientos Específicos:	Ambiente Windows, Atención al cliente, y Mecánica, Administración de personal, y ventas.	
Experiencia:	Conocimiento en Neumáticos (No indispensable)	
Edad:	25 a 35 años	Sexo:
Estado Civil:	Casado de preferencia	Edad
Habilidades: Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Examen medico 	

	<ul style="list-style-type: none"> Resultado Pro-File promedio 75 puntos. 	
--	------------------------------------------------------------------------------------------	--

5. CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente laboral:

Oficina	X
Planta	X

Desplazamiento fuera del área de trabajo.

Si	
No	X

Viáticos

Combustible	
Otros Gastos	

Intemperie	X
Otros	

Frecuencia	
Exterior	

Ninguno	

Jornada de trabajo (marque con una "x")

Tiempo completo

Regular ordinario

Medio tiempo

Turnos rotativos

Provisional

Por horas

Externo

Interno

Días laborales de la semana:

Lunes a viernes

8:00 am a 17:00 pm

Sábados

8:00 am a 12:00 pm

Horario de trabajo:

A

Otro

A

Tipo de salario:

Mensual	
Monto:	

Quincenal	X
Monto:	

Monto:	

Bonificación	X
Monto:	Q.250.00

Prestaciones de ley

Aguinaldo	X
-----------	---

Bono 14	X
---------	---

Indemnización	X
---------------	---

Vacaciones	
------------	--

Tipo de contrato:

Plazo Definido

Plazo Indefinido

ANOTACIONES EXTRAS DEL PUESTO:

--

1. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE MECANICOS
Definición del puesto:	Administración de taller y control de calidad de los Mecánicos.
Ubicación:	Departamento Centro de servicio.
Jefe Inmediato:	Jefe de Agencia, jefe de Área
Reporta a:	Jefe de Agencia, jefe de Área.
Puestos bajo su mando:	Mecánicos
Puestos inmediatos:	Departamento técnico, y transporte.
Persona que los sustituye en caso de ausencia:	1. Jefe de Agencia 2. Comodín
Posición en el Organigrama:	

2. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Actividades diarias y constantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de taller • Coordinación y distribución de trabajo • Evaluar desempeño de cada técnico • Limpieza de taller • Orden de taller • Revisión Check list de taller • Generar más mano de obra • Prueba en carretera de vehículos • Revisión presupuesto • Reportes carros en taller • Programar producción • Brindar soporte técnico y solución a consultas técnicas de su personal • Elaborar pruebas en carretera con el cliente • Actualización de tablero de producción • Cumplir con meta de venta sobre mano de obra • Mantener el equipo y herramienta en buen estado • Control de calidad, después de la prueba • Soporte técnico, y otras actividades afines a su cargo y las que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.
Actividades periódicas:	Atención al cliente.
Contactos Internos:	Departamento técnico, transporte
Contactos externos:	Clientes de crédito, contado, proveedores
Documentos que maneja:	1. Ordenes de taller 2. Tarifarios 3. Presupuestos
Documentos que elabora y registros a su cargo:	Memos, reportes técnicos
Máquinas y equipos a su cargo:	Teléfono, equipo de taller (herramienta).
Maneja valores:	DINERO Ninguno x <input type="checkbox"/> Documentos Ninguno x <input type="checkbox"/> Activos Equipo de taller x <input type="checkbox"/>

3. NECESIDADES Y MEDICIONES DEL PUESTO

Necesidades de Formación:	<p>Temas de Inducción:</p> <p>a. Administración de taller</p> <p>Temas de Capacitación:</p> <p>a. Manejo de tarifarios</p> <p>b. Ventas</p> <p>c. Cultura general y atención al cliente</p> <p>d. Mecánica avanzada</p> <p>e. Construcción de llantas</p> <p>f. Uso de tablero</p> <p>g. Procesos de talleres</p> <p>h. Control de calidad</p>
Forma de evaluación de su desempeño:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad Total ✓ Pocos reclamos ✓ Producción de taller ✓ Calidad de datos ingresados al sistema ✓ Meta mano de obra ✓ Tiempo de reacción y cumplimiento de entrega, en requerimientos de información.
Tiempo aproximado de adaptación:	2 meses
Riesgos y peligros del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de vehículos (robos, choques, incendio, reclamos)

4. PERFIL DE LA PERSONA NECESARIA PARA EL PUESTO:

Educación Mínima	Bachiller y perito en mecánica (INTECAP, INDISPENSABLE)		
Responsabilidades		Idiomas:	
Conocimientos específicos:	Ambiente Windows, Atención al cliente, mecánica		
Experiencia:	5 años		
Edad:	45 años	Sexo:	Masculino
Estado Civil:	Indistinto		
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad manual • Buena visión y capacidad auditiva • Metódico • Habilidad numérica • Servicio al Cliente • Transmitir conocimientos relacionados con el área 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Capacidad de Relacionarse. • Orientado hacia la calidad y resultados. • Obtención de información. • Iniciativa. • Actitud positiva 	

5. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral:

Desplazamiento fuera del área de trabajo.

Viáticos

Oficina	X
Planta	

Si	
No	X

Intemperie	
Otros	

Frecuencia	
Exterior	

Ninguno	

Jornada de trabajo (marque con una "x")

Tiempo completo Regular ordinario

Medio tiempo Turnos rotativos Provisional

Por horas Externo Interno

Días laborales de la semana: Lunes a viernes 7:30 am a 18:00 pm Sábados 7:30 A 12:00 pm

Horario de trabajo: a Otro A

Tipo de salario:	Mensual		Quincenal	X			Bonificación	
	Monto:		Monto:		Monto:		Monto:	

Prestaciones de ley

Tipo de contrato: Plazo Definido Plazo Indefinido

ANOTACIONES EXTRAS DEL PUESTO:

1. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto:	TECNICO MECANICO
Definición del puesto:	Es la persona responsable de realizar los trabajos de mecánica que le asigne el jefe de mecánicos. Es también responsable del control de calidad de su trabajo y del cuidado y buen manejo de los equipos y herramientas del taller.
Ubicación:	Centros de Servicio
Jefe Inmediato:	Jefe de Mecánicos, jefe de Agencia
Reporta a:	Jefe de Agencia y jefe de Línea
Puesto bajo su mando:	Ninguno
Puestos Inmediatos:	Jefe de Mecánicos.
Persona que lo sustituye en caso de ausencia:	Jefe de Mecánicos, demás mecánicos

2. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Actividades diarias y constantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar y ordenar su área de trabajo. • Efectuar los Check-list de los vehículos. • Realizar servicios Menores. • Realizar servicios Mayores. • Realizar trabajos de mecánica intermedia. • Realizar trabajos de mecánica mayor. • Garantizar la calidad de su reparación • Cotizar trabajos adicionales • Aplicar diagnostico efectivo • Mantener el equipo asignado en buenas condiciones • Llenar el Check List después de la prueba • Elaborar presupuestos en borrador. • Solicitar repuestos al jefe de Mecánicos. • Revisar en forma conjunta con el jefe de Mecánicos la calidad de los repuestos solicitados. • Armar, desarmar y balancear llantas de vehículos. • Alineación de tren delantero. • confirmación mano de obra en sistema • Lavado de vehículos • Informar al jefe de Mecánicos sobre la culminación de los trabajos realizados, y otras actividades afines a su cargo y las que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.
Actividades periódicas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar al jefe de Mecánicos sobre el estado de la herramienta y equipo del taller.

	2. Solicitar la calibración de los equipos a su cargo. 3. Dar asistencia en carretera y predios. 4. Realizar mantenimientos y calibraciones a equipo a su cargo.
Contactos internos:	Todo el personal Técnico, administrativo y Recursos Humanos.
Contactos Externos:	No aplica
Documentos que maneja:	Ordenes de taller y presupuestos en borrador.
Documentos que elaborara y registros a su cargo:	Ordenes de taller y presupuestos en sucio. Reportes técnicos
Máquinas y equipos que operara:	Computadoras, Equipo de Taller Completo (Herramienta), Vehículos.
Manejara valores:	DINERO <input type="checkbox"/> EFECTIVO <input type="checkbox"/> CHEQUES <input type="checkbox"/> CONTRASEÑAS DE PAGO <input type="checkbox"/> DEPOSITOS <input type="checkbox"/> NINGUNA <input checked="" type="checkbox"/>

3. NECESIDADES Y MEDICIONES DEL PUESTO

Necesidades de formación:	i. Entrenamiento en frenos, suspensión, dirección, alineación y balanceo j. Diagnóstico de motor y agregados k. Manejo de equipo de diagnostico
Forma de evaluación de su desempeño:	✓ Índice de reclamos ✓ Rendimiento por puesto de trabajo (producción) ✓ Evaluación directa sobre los centros de servicio (supervisión, encuesta por parte del jefe inmediato)
Tiempo aproximado de adaptación:	2 meses
Riesgos y peligros del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de accidente y lesiones por actividades de taller. • Daños a propiedad privada inasegurable, por licencia de conducir vencida • Robo de información (tiene acceso a procedimientos e instrucciones especiales)

4. PERFIL DE LA PERSONA NECESARIA PARA EL PUESTO:

Educación mínima:	Requisitos Académicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Graduado de Mecánica Automotriz y bachiller industrial (INTECAP) 2. Conocimientos en sistemas electrónicos del automóvil 3. Conocimientos en alineación y balanceo 		
Computación:	Manejo de paquetes de office (no indispensable)	IDIOMAS	Ingles técnico (no inciso)
Conocimientos específicos:	Diagnóstico y reparación de sistemas electrónicos del automóvil Diagnóstico y reparación de sistemas del automóvil (frenos, mantenimiento, suspensión, transmisión, motor, seguridad etc.) Diagnostico eléctrico		
Experiencia necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> • 3 a 5 años desempeñando el puesto. 		

Edad:	23 a 48 años	Sexo:	Masculino
Habilidades y destrezas:	1. Trabajo en Equipo. 2. Capacidad de Relacionarse. 3. Orientado hacia la Calidad y resultados. 4. Obtención de información. 5. Iniciativa. 6. Servicio al Cliente. 7. Habilidad manual.		

5 CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral:

Oficina	<input checked="" type="checkbox"/>
Planta	

Desplazamiento fuera del área de trabajo.

Si	
No	<input checked="" type="checkbox"/>

Viáticos

Intemperie	
Otros	

Frecuencia	
Exterior	

Ninguno	

Jornada de trabajo (marque con una "x")

Tiempo completo Regular ordinario

Medio tiempo Turnos rotativos Provisional

Por horas Externo Interno

Días laborales de la semana: Lunes a viernes 7:30 am a 18:00 pm Sábados 7:30 A 12:00 pm

Horario de trabajo: a Otro A

Tipo de salario:	Mensual	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bonificación	<input type="checkbox"/>
	Monto:	<input type="text"/>	Monto:	<input type="text"/>	Monto:	<input type="text"/>	Monto:	<input type="text"/>

Prestaciones de ley

Tipo de contrato: Plazo Definido Plazo Indefinido

ANOTACIONES EXTRAS DEL PUESTO:

1 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto:	FACTURADORA
Definición del puesto:	Realizar cobros a los clientes de contado (efectivo, tarjeta de crédito) y velar por que los depósitos sean realizados a diario.
Ubicación:	Centro de Servicio
Jefe Inmediato:	Jefe de Agencia
Reporta a:	Jefe de Agencia, Gerente de Línea, Auditor Interno.
Puestos bajo su mando:	NINGUNO
Puestos Inmediatos:	Jefe de Agencia
Persona que lo sustituye en caso de ausencia:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe de Agencia 2. Encargado de Bodega 3. Comodín

2 RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Actividades diarias y constantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Facturar en el sistema contado. • Facturar en el sistema contado, con tarjeta o extra financiamiento. • Facturar en el sistema de crédito. • Facturar directo a clientes mayoristas. • Facturar reencauche (si procede). • Control de existencias de facturas. • Cuadre Ordenes de Taller Express • Uso del P.O.S. • Confirmar y visar cheques. • Evaluación de billetes falsos. • Depósitos constantes. • Registro de valores. • Corte y pre cortes de caja. • Generación de lotes y traslado de órdenes. • Envío de papelería (con respaldos). • Confirmación de facturas originales. • Recepción de contraseñas. • Enviar contraseñas al departamento de créditos. • Operar recibos de caja. • Operar notas de crédito. • Anulación de facturas en el mes o fuera del mes (previa autorización). • Anulación de facturas con más de sesenta días. • Control manual fondo de caja. • Operar facturas proveedor de contado • Operar facturas proveedor de crédito • Armar expedientes clientes de flota • Entregar reporte cierre mano de obra a jefe Taller • Orden Archivo de Taller • Atención al cliente y otras actividades afines a su cargo y las que le sean asignadas por su jefe inmediato superior
Actividades periódicas:	Elaboración de presupuestos, Generar reporte flujo de clientes
Contactos internos:	Departamento de Contabilidad, Recursos Humanos, Informática, Gerencia, Transportes, Archivo, Créditos, Agencias.
Contactos externos:	Clientes de Crédito
Documentos que maneja:	<ol style="list-style-type: none"> 4. Facturas Contables Comerciales 5. Recibos de Caja Manuales y Automáticos

	6. Papelería 7. Cortes de caja 8. Libro de valores
Documentos que elaborara y registros a su cargo:	Memos, Facturas, Recibos, Depósitos, Cortes de Caja, Libro de Valores
Máquinas y equipos a su cargo:	Teléfono, Archivo, Silla, Fax, Escáner, Computadora.
Manejara Valores:	DINERO Efectivo x <input type="checkbox"/> Cheques x <input type="checkbox"/> Contraseñas x <input type="checkbox"/> Depósitos NINGUNA <input type="checkbox"/> Monto fondo de caja Q 250.00

3 NECESIDADES Y MEDICIONES DEL PUESTO

Necesidades de Formación:	Temas de Inducción: b. Administración de caja Temas de Capacitación: l. Conciliación de Caja m. Ventas n. Cultura General y Atención al Cliente o. Mecánica Básica o Técnica p. Construcción de Llantas
Forma de evaluación de su desempeño:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Corte de caja al día ✓ Deposito al día ✓ Cuadre de caja en auditorias ✓ Tiempo de entrega de documentos al departamento de Archivo ✓ Tiempo de entrega de documentos al departamento de Créditos ✓ Tiempo de entrega de documentos al departamento de contabilidad ✓ Tiempo de entrega de documentos al departamento de Flotas ✓ Tiempo de reacción y cumplimiento de entrega, en requerimientos de información.
Tiempo aproximado de adaptación:	2 meses
Riesgos y peligros del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Cheques sin fondos • Descuadres en caja • Tarjetas Clonadas

4 PERFIL DE LA PERSONA NECESARIA PARA EL PUESTO:

Educación mínima:	Perito Contador, Bachiller, y/o secretaria		
Responsabilidades		Idiomas:	
Conocimientos Específicos:	Ambiente Windows, Atención al cliente, Manejo fax, escáner, Facturación, principios contables.		
Experiencia:	1 año		
Edad:	20 a 35 años	Sexo:	Femenino
Estado Civil:	Indiferente	Edad:	
Carácter:	Disciplinado, y Servicio Cliente		

Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad manual Buena visión y capacidad auditiva Metódico Habilidad numérica 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en Equipo. Capacidad de Relacionarse. Orientado hacia la calidad y resultados. Obtención de información. Iniciativa. Actitud positiva
---------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5 CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral: Desplazamiento fuera del área de trabajo. Viáticos

Oficina	<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Planta	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

Intemperie	<input type="checkbox"/>	Frecuencia	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	Exterior	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Jornada de trabajo (marque con una "x")

Tiempo completo Regular ordinario

Medio tiempo Turnos rotativos Provisional

Por horas Externo Interno

Días laborales de la semana: Lunes a viernes 7:30 am a 18:00 pm Sábados 7:30 am a 12:00 pm

Horario de trabajo: 7:30 am a 18:00 pm Otro 7:30 am A 12:00 pm

Tipo de salario:

Mensual	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bonificación	<input type="checkbox"/>
Monto:	<input type="checkbox"/>	Monto:	<input type="checkbox"/>	Monto:	<input type="checkbox"/>	Monto:	<input type="checkbox"/>

Prestaciones de ley Aguinaldo Bono 14 Indemnización Vacaciones

Tipo de contrato: Plazo Definido Plazo Indefinido

ANOTACIONES EXTRAS DEL PUESTO:

1. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	RECEPTOR DE VEHICULOS
Definición del puesto:	Venta interna y externa, atención directa con el cliente, recepción de vehículos.
Ubicación:	Departamento Centro de servicio
Jefe Inmediato:	Jefe de Agencia
Reporta a:	Jefe de Agencia, jefe de Línea
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Puestos Inmediatos:	Departamento de Contabilidad, Recursos Humanos, Créditos, Archivo, Transportes, jefe de Agencia
Persona que los sustituye en caso de ausencia:	1. Jefe de Agencia 2. Comodín

2. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Actividades diarias y constantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Atención directa con el cliente. • Venta interna y externa. • Recepción de vehículos. • Grabar órdenes de taller. • Realizar Check list de entrada. • Realizar Check list de salida. • Elaborar presupuestos para cliente de contado. • Cotización de repuestos. • Cuadre de ordenes express. • Facturar en el sistema de contado. • Ver Stock de llanta para la venta. • Uso del POS. • Confirmación de cheques. • Evaluación de cheques falsos. • Reporte de flotas. • Entrega de vehículos. • Documentar al departamento de flotas. • Operar datos en sistema de forma fehaciente. • Ejecución de actividad tablero en sistema. • Armar expedientes clientes de flotas. • Mantener el archivo de flotas actualizado con precios y contactos, y otras actividades afines a su cargo y las que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.
Actividades Periódicas:	Manejo de facturación, Compra de repuestos, y Tarifarios.
Contactos Internos:	Departamento de contabilidad, Recursos Humanos, Informática, Créditos, Agencias, Gerencia
Contactos Externos:	Clientes de crédito
Documentos que maneja:	3. Ordenes de taller 4. Tarifarios 5. Presupuestos
Documentos que elaborara y registros a su cargo:	Memos, cotizaciones, tarifarios, e inventario.
Máquinas y Equipos a su cargo:	Teléfono, computadora, escritorio, silla archivo.
Maneja Valores:	DINERO Ninguno x <input type="checkbox"/> Documentos Ninguno x <input type="checkbox"/>

3. NECESIDADES Y MEDICIONES DEL PUESTO

Necesidades de Formación:	<p>Temas de Inducción:</p> <ul style="list-style-type: none"> c. Atención al cliente d. Proceso de centros de servicio <p>Temas de Capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> q. Manejo de tarifarios r. Ventas s. Cultura general y atención al cliente t. Mecánica básica u. Construcción de llantas v. Proceso de recepción de vehículos w. Proceso de flotas
Forma de evaluación de su desempeño:	El Jefe Inmediato evalúa a los subalternos con base al instrumento de evaluación basándose en un formulario por escalas de medición. Esto se hace de persona a persona.
Tiempo aproximado de adaptación:	2 meses
Riesgos y peligros del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de información • Robo de valores y productos.

4. PERFIL DE LA PERSONA NECESARIA PARA EL PUESTO:

Educación mínima:	Bachiller o Perito en Mecánica.		
Responsabilidades		Idiomas:	
Conocimientos específicos:	Ambiente Windows, Atención al cliente, Manejo fax, escáner, Facturación, y Mecánica General.		
Experiencia en el puesto:	1 año		
Edad:	De 25 a 40 años	Sexo:	Masculino
Estado Civil:	Casado de preferencia		
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad manual • Buena visión y capacidad auditiva • Metódico • Habilidad numérica • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Capacidad de Relacionarse. • Orientado hacia la calidad y resultados. • Obtención de información. • Iniciativa. • Actitud positiva 	

5. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral:

Oficina	X
Planta	

Desplazamiento fuera del área de trabajo.

Si	
No	X

Viáticos

Combustible	
Otros Gastos	

Intemperie	
Otros	

Frecuencia	
Exterior	

Ninguno	

Jornada de trabajo (marque con una "x")

Tiempo completo Regular ordinario

Medio tiempo Turnos rotativos Provisional

Por horas Externo Interno

Días laborales de la semana: Lunes a viernes 7:30 am a 18:00 pm Sábados 7:30 am a 12:00 pm

Horario de trabajo: a Otro A

Tipo de salario:

Mensual	<input type="text"/>	Quincenal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Bonificación	<input type="text"/>
Monto:	<input type="text"/>	Monto:	<input type="text"/>	Monto:	<input type="text"/>	Monto:	<input type="text"/>

Prestaciones de ley

Aguinaldo	<input checked="" type="checkbox"/>	Bono 14	<input checked="" type="checkbox"/>	Indemnización	<input checked="" type="checkbox"/>	Vacaciones	<input checked="" type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	---------	-------------------------------------	---------------	-------------------------------------	------------	-------------------------------------

Tipo de contrato: Plazo Definido Plazo Indefinido

ANOTACIONES EXTRAS DEL PUESTO:

3. Selección

Seleccionar a los candidatos que se han reclutado, y que se adecuen a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal.

Para que esta etapa sea efectiva es necesario comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos, así:

a) Los expedientes de personal, deberán contener como mínimo los siguientes documentos:

- ▶ Currículum vitae y solicitud de empleo.
- ▶ Carencia de antecedentes penales y policíacos.
- ▶ Fotocopia de documento personal de identificación, DPI.
- ▶ Dos fotografías tamaño cédulas recientes.
- ▶ Cartas de recomendación de trabajos anteriores
- ▶ Cartas de referencias personales no familiares.
- ▶ Constancia de trabajos anteriores.
- ▶ Certificación de estudios realizados, cursos de capacitación y diplomas

b) El Departamento de Recursos Humanos deberá revisar, analizar y evaluar el expediente formado, obtenido a través del reclutamiento, para depurar a aquellos candidatos que no se adaptan al perfil y elegir únicamente a aquellos que se consideran idóneos para el puesto.

c) Se citará a los aspirantes para las entrevistas respectivas. Independientemente del número de personas que se tengan para elegir y del puesto que se pretenda cubrir, es indispensable la entrevista, la cual debe realizarse en privado, sin

prisas e interrupciones. Ésta debe crearse en un ambiente de confianza para que el aspirante se sienta cómodo.

- d) El Departamento de Recursos Humanos asesorará a los jefes Inmediatos para realizar una segunda entrevista.
- e) La decisión de contratar corresponderá al gerente del área solicitante, con el aval del gerente general de la empresa y el proceso de contratación corresponderá al Departamento de recursos humanos.

4. Contratación

El proceso consistirá en formalizar la relación laboral de la empresa y la persona seleccionada, a través de un instrumento que sea consensuado con la parte legal de la empresa para garantizar para ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones.

El contenido del contrato identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objetivo del servicio contratado; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente, las funciones por las que se contrata a la persona; la remuneración, la cual será en Quetzales, como moneda de curso legal en Guatemala u otra, cuando así se especifique; las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar tiempo extraordinario, las prohibiciones, la ética comercial, derechos, obligaciones, prestaciones legales, leyes aplicables y las firmas respectivas.

El documento ya firmado formará parte del expediente de trabajo y se requerirá de una autentica de notario para su validez y posterior traslado al Ministerio de Trabajo.

5. Inducción

Con la finalización del proceso de selección del nuevo trabajador, se debe iniciar el proceso de incorporación a la empresa, es decir, integrarlo a la empresa.

El proceso de inducción debe realizarse de la siguiente manera:

- ▶ Presentación general de la empresa, misión, visión, objetivos, políticas, entre otros, utilizar de preferencia medios audiovisuales
- ▶ Se traslada al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato.
- ▶ El jefe inmediato y una persona del Departamento de Recursos Humanos deben llevar al nuevo empleado a presentarlo con los compañeros de trabajo de todos los niveles que se encuentren presentes.
- ▶ Hacer un recorrido para que conozca las instalaciones de la empresa.
- ▶ El trabajador se queda ubicado en su puesto de trabajo con su jefe inmediato, quien le indicará las funciones y responsabilidades que tendrá, así como la relación con los demás departamentos de la empresa.

Considerando que la empresa no dispone de un instrumento administrativo que contenga el proceso de presentación y bienvenida, se propone implementar un manual de inducción que contenga:

- ▶ Información de la empresa.
- ▶ Políticas de personal.
- ▶ Condiciones de la contratación.

- ▶ Beneficios laborales y prestaciones.
- ▶ Días de descanso.
- ▶ El trabajo por desempeñar.
- ▶ Forma y días de pago.
- ▶ Estructura de la empresa.
- ▶ Ubicación de los servicios.
- ▶ Medidas de emergencia.
- ▶ Vehículos por utilizar si es personal operativo.

Debe haber una etapa de evaluación y seguimiento del programa de inducción para determinar si es verdaderamente efectivo. Este proceso deberá realizarse cuando el empleado está laborando y será el Departamento de Recursos Humanos quien de este seguimiento.

El personal de nuevo ingreso debe recibir inducción con el fin que conozca la empresa, las funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quienes va a relacionarse.

5.1 Inducción para aplicar en el proceso

Inducción específica del cargo. Se orientará al trabajador sobre los aspectos específicos y relevantes de su puesto de trabajo, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. El profesional responsable de la ejecución de esta fase es líder del proceso de inducción.

Es necesario realizar la evaluación de la inducción, para identificar qué puntos no quedaron claros para el trabajador, y posteriormente reforzarlos. Se deberá llevar un registro de asistencia a la inducción y certificado de inducción, este último se anexará a la hoja de vida del trabajador.

Al terminar el proceso de inducción evaluará la eficacia ponderándola sobre 7 preguntas teniendo en cuenta para cada un 0,75 punto.

Tabla 3

Tabla de ponderación de inducción

Pregunta	Ponderación
1.	Una respuesta equivale a 0,75 puntos.
2.	Dos respuestas equivalen a 1,4 puntos
3.	Tres respuestas equivalen a 2,1 puntos
4.	Cuatro respuestas equivalen a 3 puntos
5.	Cinco respuestas equivalen a 3,75 puntos
6.	Seis respuestas equivalen a 4,5 puntos
7.	Siete respuestas equivalen a 5 puntos.

Nota. Tabla de ponderación

Tabla 4

Tabla de calificación de inducción

TABLA DE CALIFICACIÓN	
De 1 a 2,99	Deficiente: Al trabajador se le deber realizar nuevamente la inducción y su debida evaluación. En persistir con la calificación se deberá firma compromiso y realizar seguimiento.
De 3 a 3,99	Aceptable: se deberá realizar seguimiento al trabajador.
De 4 a 5	Bueno: El trabajador pasa su inducción

Nota. Tabla de calificación.

5.2 Reinducción del personal

La fase de reinducción aplica para antiguos trabajadores, el personal que no apruebe la evaluación de inducción y aquellos que no cumplan con los estándares establecidos (misión, visión, políticas); a quienes se les dará a conocer y/o reforzará los cambios en la empresa, con el objetivo de:

- Reforzar los conocimientos recibidos en la Inducción
- Fortalecer el sentido de pertenencia, motivando la toma de conciencia en el cumplimiento normativo y la identificación con los valores, la visión, y la misión en el logro de los objetivos de la empresa.

6. Capacitación y Desarrollo

La capacitación y formación del personal es una actividad sistemática permanente que comprende la adopción de nuevas formas de trabajo, cambio de actitudes, aptitudes y comportamiento de los trabajadores para lograr cambios significativos.

Descripción de Pasos:

- ▶ Evaluar las necesidades de capacitación del personal.
- ▶ Disponibilidad de un salón para impartir la capacitación.
- ▶ Dar capacitaciones específicas a los puestos de trabajo.
- ▶ El Departamento de Recursos Humanos deberá contar con la base de datos de los empleados, y con la descripción de todos los puestos laborales de la empresa, para establecer cuáles son los tipos de capacitación que dará, la frecuencia de la capacitación, que empleados requieren más capacitación y los lugares donde recibirán esta capacitación.
- ▶ El objetivo del proceso de capacitación: promover el desarrollo integral del personal de la empresa, a través de cursos de capacitación que conlleven al mejoramiento de los procesos en el área de recursos humanos y el logro de la misión y visión de la empresa.
- ▶ Todo evento de capacitación deberá ser respaldado por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo, utilizando el método con base en la evaluación del desempeño, el cual proveerá información relevante. Consiste en que el personal además de cumplir con sus actividades principales, alcancen los objetivos establecidos, apoyándose en métodos confiables de evaluación de desempeño.
- ▶ El Departamento de recursos humanos deberá llevar un registro de las capacitaciones realizadas.

6.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Proceso mediante el cual se identifican las brechas sobre lo que los trabajadores saben y hacen en sus puestos de trabajo. Para ello se debe:

- ▶ Identificar las principales tareas que realizan los trabajadores de la empresa (áreas ejecutiva, administrativa y operativa).
- ▶ Involucrar a todos los niveles jerárquicos de la empresa, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los servicios y resultados actuales de sus equipos de trabajo.
- ▶ El diagnóstico de necesidades de capacitación deberá seguir siempre los objetivos organizacionales de la empresa.
- ▶ Toda capacitación deberá sustentarse por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo.

La detección de necesidades de capacitación debe indicar: qué se debe enseñar, quién debe recibir la capacitación, cuándo, dónde, cómo se debe enseñar y quién lo debe enseñar.

El programa de capacitación debe contener:

- ¿Cuál es la necesidad de la capacitación?
- ¿Área donde fue determinada según el diagnóstico?
- ¿Cuál es la causa?
- ¿Cómo se resolverá?
- ¿Son necesarias las medidas para solucionarlas?
- ¿La necesidad es temporal o es permanente?
- ¿Cuántas personas requieren capacitación?
- ¿Cuánto tiempo se requiere para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo aproximado de la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación?

La etapa final del programa de capacitación consiste en la evaluación de los resultados obtenidos y debe incluir la evaluación de su eficiencia considerando si la capacitación ha producido los cambios planeados en la conducta de los empleados y verificando a la vez que los resultados obtenidos tengan relación con el logro de las metas de la empresa.

Tabla 5

Formato para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, ejemplo

FORMULARIO DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION		CÓDIGO
		F-1100-022
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		VERSION: 01
		Página 1 de 1
I. DATOS GENERALES		
NOMBRE DE LA UNIDAD		
JEFE INMEDIATO SUPERIOR		
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE DEL TRABAJADOR		
PUESTO QUE OCUPA		
II. REQUISITOS QUE EXIGE EL PUESTO		
FORMACION EXIGIDA		FORMACION DEL TRABAJADOR

EXPERIENCIA										EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR									
III. EVALUACION																			
¿CONSIDERA DEBE DESARROLLAR CONOCIMIENTOS SOBRE PROCESOS BANCARIOS DE CRÉDITO CON LEY DE INTERÉS PREFERENCIAL POR CARENCIA DE BIENES?																			
SI					NO					JUSTIFICACION									
¿CONSIDERA DEBE CAPACITAR EL DESARROLLO Y HABILIDAD EN MICROSOFT EXCEL PARA TABULADO DE DATA?																			
SI					NO					JUSTIFICACION									
¿CONSIDERA MEJORÍA EN LA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA LECTURA DE ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL DE LA SITUACIÓN DE BALANCE GENERAL DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA?																			
SI					NO					JUSTIFICACION									
¿LAS FUNCIONES QUE REALIZA ESTÁN LIGADAS AL DESCRIPTOR DE PUESTO Y PERFIL DE PUESTO?																			
SI					NO					JUSTIFICACION									
¿LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y PÚBLICAS QUE UTILIZA EN SU PUESTO, CONSIDERA LO DESEMPEÑA DE MANERA EFICIENTE?																			

SI	NO	JUSTIFICACION
¿CONSIDERA QUE SU MANEJO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ES EL ADECUADO?		
SI	NO	JUSTIFICACION
¿LA PRÁCTICA ACTUAL DE ARCHIVO DE DOCUMENTOS LO REALIZA SEGÚN EL MANUAL DE LA EMPRESA?		
SI	NO	JUSTIFICACION
¿EL MANEJO DE SU EQUIPO (COMPUTO ENTRE OTROS) ES DIFÍCIL DE USAR?		
SI	NO	JUSTIFICACION
¿ALGUNAS DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS NO SON CUMPLIDAS POR FALTA DE CONOCIMIENTO?		
SI	NO	JUSTIFICACION
¿LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE REALIZA ESTA ADECUADO A LOS RESULTADOS ESPERADOS POR LA ORGANIZACIÓN?		
SI	NO	JUSTIFICACION
¿SU FUNCION REQUIERE ACTUALIZAR CONSTANTEMENTE EN SAP?		
SI	NO	JUSTIFICACION
¿REQUIERE MEJORAR LA COMUNICACION CON SU EQUIPO DE TRABAJO?		

SI	NO	JUSTIFICACION
¿REQUIERE ACTUALIZACION DE MANEJOS DE PAQUETES DE OFFICE?		
SI	NO	JUSTIFICACION
¿CONSIDERA QUE LA FALTA DE CAPACITACIÓN REPERCUTE EN SU DESEMPEÑO LABORAL?		
SI	NO	JUSTIFICACION
¿ACTUALMENTE CONSIDERA ES NECESARIO SEA CAPACITADO EN ALGÚN ÁREA?		
SI	NO	JUSTIFICACION
¿CONSIDERA NECESARIO CAPACITACIÓN DE ACTUALIZACIÓN PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?		
SI	NO	JUSTIFICACION
IV. ACCIONES CORRECTIVAS		
EL TRABAJADOR NECESITA CAPACITARSE		
SI	NO	
ESPECIFIQUE LOS CURSOS QUE DEBE REALIZAR		
ELABORADO POR:		FECHA DE ELABORACION:

Forma 22 Detección de Necesidades de Capacitación																											
SELLO Y FIRMA DE RR.HH.																											
ORIGINAL RR.HH.																											

Tabla 6
Formato para Propuesta de Capacitación, ejemplo

VERSIÓN 1.0 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN				
TEMA:	Motivación Personal enfocado a las ventas			
Participantes:	Asesores de Ventas			
No. De participantes:	3			
Facilitador:				
Objetivo de la Capacitación:	Aumentar la capacidad emocional y retroalimentativa de cada colaborador, enfocado a las metas personales en conjunto a las metas laborales.			
Fecha de inicio:	15/08/2022	Modalidad: Presencial en horario de	Fecha de terminación:	16/08/2022
Duración diaria:	2 horas	8:00 am a 10:00 am	Duración Total:	4 horas
SUBTEMA	TIEMPO	ACTIVIDAD		
¿Quién soy?	30 minutos	Enfocar al colaborador a diferenciar quién realmente es como persona y que objetivos de forma personal y profesional.		
Competitividad y Cambio	30 minutos	Hacer énfasis en cuáles pueden ser mis medios personales para alcanzar esas metas trazadas, y la competitividad que personalmente puedo medir.		
Actitud en el Trabajo	30 minutos	Conocer la magia de actitud positiva y la necesidad de renovar la actitud.		
Valoración del Trabajo	30 minutos	Enfoque de apreciación a lo que actualmente se tiene, brindando compromiso y valor.		
Motivación Personal	1 hora	Amarrar las metas personales y la actitud, buscando descubrir esa automotivación personal.		
Ejercicio de motivación	1 hora	Ejercicio que despierte el interés de seguir adelante, con una nueva visión.		

Tabla 7
Formato para Programa de Capacitación, ejemplo

<p style="text-align: center;">VERSIÓN 1.0</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</p>					
TEMA:	Curso de Manejo de Excel Básico				
Participantes:	Coordinador Administrativo, Técnica de Departamento Administrativo, Asistentes de Gerencia, Recepcionista				
No. De participantes:	6				
Facilitador:	Lic. Carlos Monroy / BIVA Asesoría				
Objetivo de la Capacitación:	Crear informes profesionales y avanzados automatizando las tareas cotidianas reduciendo el tiempo de entrega.				
Fecha de inicio:	04/07/2022	Modalidad: Virtual	Fecha de terminación:	15/07/2022	
Duración diaria:	2 horas	8:00 am a 10:00 am	Duración Total:	20 horas	
SUBTEMA	TIEMPO	ACTIVIDAD	RECURSO	EVALUACIÓN	COSTO
Módulo 1. Introducción a Excel	1 hora	Formulas y fijaciones	Internet / Computador / Facilitador / salón de reuniones o similar / USB / libreta para apuntes		Q 1,800.00
	1 hora	Trucos esenciales de Excel			
	1 hora	Atajos de Teclado			
				Test Módulo 1	
Módulo 2. Introducción a Tablas Dinámicas	3 horas	Creación de Tablas Dinámicas			
	2 horas	Convertir valores a porcentajes en tablas dinámicas			
				Test Módulo 2	
	3 horas	Creación de Macros			

Módulo 3. Introducción a Macros	3 horas	Uso de gráfico en Macros		
			Test Módulo 3	
Módulo 4. Gráficos en Excel	2 horas	Creación de Gráficos		
	2 horas	Interpretación de datos a través de gráficos		
	2 horas	Evaluación Final	Evaluación Final	
Cada actividad será verificada por asistencia del participante. (Costo por participante Q300)				

7. Evaluación del Desempeño

Para dar inicio al Departamento de Recursos Humanos y con el fin de disponer de una herramienta que permita evaluar el progreso y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, se propone la implementación de dos formatos de evaluación del desempeño. Una dirigida al personal directivo y otra para el personal operativo – administrativo.

El desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por el Departamento de Recursos Humanos. Para el efecto se propone utilizar el método escalas de calificación, ya que se considera más conveniente, tanto para el empleado como para la empresa.

La forma de llevarlo a cabo será periódica y cuando el Departamento de Recursos Humanos lo considere conveniente, deberá hacerse una evaluación de 90 grados tanto para el personal Directivo como para el operativo-administrativo.

Los resultados obtenidos se informarán al empleado evaluado. Si son satisfactorios, deberá felicitarle e indicarle que puede o debe mejorar. En el caso que el desempeño del empleado no sea el esperado, se le indicará invitándole a que mejore su rendimiento, motivándolo y ofrecerle capacitación en el aspecto que sea necesario. Si a pesar de ello, no se obtiene mejora en su rendimiento, se optará por buscar otras medidas.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el desarrollo y futuro del empleado dentro de la empresa, es decir, la base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de salarios y beneficios adicionales.

7.1 Políticas generales de aplicación de la Evaluación del desempeño

Objetivo y alcance

Establecer los lineamientos del proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores, con base a la filosofía de la empresa. Esta política aplica a todo el personal que conforma la empresa.

Responsabilidad

Es responsabilidad de los empleados cumplir con las políticas, siendo el Departamento de Recursos Humanos que velar por el cumplimiento de este y su ejecución.

Políticas

- ✓ Los colaboradores y su jefe inmediato deberán establecer los objetivos claros, medibles y alcanzables al inicio del año, considerando las funciones del puesto desempeñado.
- ✓ Los objetivos podrán cambiar durante el año por modificaciones que se realicen en las funciones de los colaboradores, cualquier cambio deberá ser notificado.
- ✓ Las evaluaciones se realizarán de manera semestral, durante los meses acordados según la planificación del departamento a cargo.
- ✓ Se debe de orientar a los colaboradores de la forma en que procederá a realizar la evaluación.
- ✓ Se deberá dar feedback a los colaboradores evaluados, proporcionando información objetiva de cómo ha sido su trabajo en los últimos meses.
- ✓ A los colaboradores cuya puntuación sea menor del 70% en la evaluación de desempeño individual, será dirigido al área de capacitación.
- ✓ El resultado individual de la evaluación del desempeño será incorporado al respectivo expediente de personal.

Tabla 8

Formato para Evaluación del Desempeño para personal directivo

Evaluación del desempeño												
LOGO									Fecha:			
Datos del evaluado:												
Nombre:												
Departamento:												
Puesto:												
Datos del evaluador												
Nombre:												
Relación con el evaluado												
COMPETENCIAS PARA EVALUAR		CALIFICACIÓN										
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente						
		1	2	3	4	5						
Comunicación												
Comparte información de manera efectiva y asertiva.												
Escucha y respeta las opiniones de los demás.												
Presta atención en las conversaciones.												
Se comunica de manera escrita con claridad.												
Manifiesta sus ideas con claridad.												
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.												
Trabajo en equipo												
Se desempeña como un miembro activo del equipo.												
Se constituye un líder frente a los demás												
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.												
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.												
Resolución de problemas												
Busca información antes de tomar una decisión.												
Se enfoca en la génesis de los problemas.												
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.												
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.												
Conserva la calma en situaciones complicadas.												
Mejora continua												

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Unidad/dpto.-----	-----área -----
Evaluado-----	-----
Puesto-----	----- fecha de ingreso-----
Evaluador-----	-----
Fecha de la evaluación -----	-----

Marque con una X el número que refleja su opinión sobre la competencia que considere que el trabajador ha desarrollado sus competencias, con bases a lo siguiente.

Instrucciones

Lea las instrucciones, si tiene dudas consulte con el personal responsable del Departamento de Recursos Humanos.

1. Lea detenidamente el contenido de la competencia.
2. Asigne un puntaje con base a aspectos objetivos.
3. Utilice la escala de ponderación.

Muy bajo	: 1	---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo	: 2	---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.
Moderado	: 3	---Promedio. - Rendimiento laboral bueno.
Alto	: 4	---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto	: 5	---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

4. En el espacio correspondiente anote sus comentarios u observaciones.
5. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

Tabla 9*Formato para Evaluación del Desempeño para personal operativo - administrativo*

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Es cortés con el personal y compañeros de trabajo						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						

Planifica sus actividades							
Hace uso de indicadores							
Se preocupa por alcanzar las metas							
PUNTAJE TOTAL:							

Firma del evaluador	Comentarios

8. Costo de la propuesta

Los costos incluyen los recursos mínimos necesarios para la creación e implementación del Departamento de Recursos Humanos.

a) Costos de inversión inicial

Tabla 10
Costo de mobiliario y equipo
Cifras en Quetzales

IMPLEMENTACIÓN UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		
Instalación física		Q. 0.00
Mobiliario		
4 escritorios	Q.2,000.00 c/u	Q. 8,000.00
4 sillas	Q. 500.00 c/u	Q. 2,000.00
Equipo de cómputo		
4 computadores	Q. 8,000.00 c/u	Q. 32,000.00
2 impresora	Q. 1,000.00	Q. 2,000.00
Total costo de inversión		Q. 24,000.00

Nota: Elaboración propia costos del mercado.

Descripción de los costos de inversión inicial

- Instalación física: en oficinas centrales de la empresa ya se tiene el área física destinada al Departamento de Recursos Humanos. Ya se dispone de instalación de equipo eléctrico, telefónico e internet.
- Mobiliario: el mobiliario que se utilizará son cuatro escritorios y cuatro sillas.
- Equipo de cómputo: se requiere de 4 computadores de escritorio y dos impresoras conectadas en red para uso de las cuatro personas que integran el Departamento de Recursos Humanos.

b) Costos de operación mensual

Tabla 11

Costo de operación mensual
Cifras en Quetzales

DESCRIPCIÓN	COSTO
Insumos y útiles de oficina	Q. 300.00
Salarios personal	Q. 46,463.36
Otros gastos	Q. 200.00
Total costo de operación	Q. 46,963.36

Nota: Elaboración propia.

Descripción de los costos de operación

- Insumos y útiles de oficina: se requiere de lapiceros, lápices, resaltadores, folders tamaño carta y oficio, resmas de papel tamaño carta y oficio, ganchos, engrapadora, tinta para impresora, etc.
- Salario personal: el presupuesto mensual se describe a continuación.

Tabla 12*Presupuesto de salario mensual**Cifras en Quetzales*

Puesto	Sueldo	Bonificación Incentivo	Aguinaldo (0.0833)	Bono 14 (0.0833)	IGSS Laboral	Cuota patronal IGSS -0.1267	Vacaciones (.04166)	Indemnización (0.0833)	Gran Total
Jefe Departamento de Recursos Humanos	Q12,000.00	Q250.00	Q999.60	Q999.60	Q579.60	Q1,520.40	Q499.92	Q999.60	Q17,848.72
Secretaria	Q4,000.00	Q250.00	Q333.20	Q333.20	Q193.20	Q506.80	Q166.64	Q333.20	Q6,116.24
Analista de reclutamiento, selección y contratación	Q7,500.00	Q250.00	Q624.75	Q624.75	Q362.25	Q950.25	Q312.45	Q624.75	Q11,249.20
Analista de Formación y Capacitación y evaluación	Q7,500.00	Q250.00	Q624.75	Q624.75	Q362.25	Q950.25	Q312.45	Q624.75	Q11,249.20
Totales	Q31,000.00	Q1,000.00	Q2,582.30	Q2,582.30	Q1,497.30	Q3,927.70	Q1,291.46	Q2,582.30	Q.46,463.36

Nota: Elaboración propia, salarios de referencia.

Otros gastos: se tiene el consumo por los servicios de energía eléctrica, telefónico y agua potable como un dato aproximado ya que no se tienen los elementos para medirse con exactitud. **El cálculo de salarios base se realizó con base a los salarios de referencia que están actualmente vigentes en el mercado laboral.**

9. Beneficios

Los beneficios al implementar el Departamento de Recursos Humanos en la empresa serán múltiples y serán de carácter cualitativo y cuantitativo, Actualmente la empresa terciaria los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal de la empresa, así como, la gestión de pagos de salarios.

Este conlleva la erogación de dinero significativo para la empresa, no obstante, que se descuida la parte sustancial de la gestión del recurso humano, que es de crear un ambiente propicio y adecuado para el desempeño de la labores de sus trabajadores. Como se ha mencionado anteriormente, el recurso humano en la organización genera un valor agregado a las organizaciones considerando que se llegan a obtener empresas más competitivas y rentables en el mercado al disponer del recurso humano adecuado que responde ante los procesos cambiantes del sistema.

El costo de la implementación del Departamento de Recursos Humanos, se considera como una inversión en el mediano plazo, al reordenar los procesos, y otorgar los beneficios adecuados y que les corresponden a los empleado, se reducen así mismo, costos en rotación de personal, desvinculación, despidos, pagos de horas extras, ausencias por enfermedad, pago de interinatos, pago de subcontratación de personal, cuotas mensuales por tercerización de los servicios, entre otros aspectos, que generan gastos a la empresa.

Generalmente las organizaciones orientan la inversión del sus recursos en las áreas que generan rentabilidad o un impacto económico para ellas, no obstante, se deja fuera cómo desarrollar al recurso humano. Esta función específica, está a cargo del Departamento de Recursos Humanos, quienes tendrían responsabilidades más estratégicas que contribuyan de manera puntual al crecimiento de la empresa.

Asimismo, automatizar los procesos de recursos humanos, es una inversión que conlleva esfuerzo y compromiso integral de todos los trabajadores de la empresa.

Los principales beneficios son:

- Ahorro de trabajo a todas las diferentes gerencias de la empresa.
- Al ampliar las fuentes de reclutamiento, se estará teniendo la oportunidad de atraer mayor cantidad de candidatos.
- Reducción de costos de contratación de personal no apto para el puesto.
- Contratación de personal calificado.
- Personal motivado, a través de capacitación.
- Identificación del personal con la empresa.
- Asesoramiento profesional en relación con recursos humanos, a todas las unidades que integran la empresa.
- Personal bien informado acerca de lo que es la empresa y las funciones que desempeña.
- Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.
- Benchmarking

10. Plan de Acción

Para la implementación de la Departamento de Recursos Humanos de Recursos Humanos es necesario que se ejecute lo siguiente:

Tabla 13
Plan de Acción
Cifras en Quetzales

Plan de Acción

ÁREA: GERENCIA GENERAL							
Objetivos						LOGO	
1. Crear la Departamento de Recursos Humanos de Recursos Humanos							
2. Dotar a la empresa de recurso humano calificado							
Resultados esperados:							
1. Maximizar eficiente y eficazmente los recursos humanos disponibles.							
Tiempo							
Asunto	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Resultados/Acciones	Costo Q.	Evaluación
Crear Departamento de Recursos Humanos	1. Presentación de propuesta	Asistencia de gerencia	Enero 2023	Enero 2023	Gestión del recurso humano en la empresa	3,000.00	Gerencia General
	2. Revisión y aprobación de propuesta	Gerencia General	Febrero 2023	Marzo 2023	Beneficios cualitativos en el personal, se crea perfil de Jefe de RRHH	3,000.00	Gerencia General
	3. Autorización inicio de remodelación oficina de RRHH	Gerencia General	Agosto 2023	Octubre 2023	Se contrata a empresa para remodelar área	16,000.00	Gerencia General
	4. Asistencia de gerencia compra mobiliario con autorización de gerencia general	Asistencia de gerencia	Noviembre 2023	Diciembre 2023	Se contrata a Jefe de recursos humanos	1,000.00	Gerencia General
	5. Se instala el Departamento de recursos humanos	Empresa constructora	Enero 2024	Enero 2024	Instalación de mobiliario y equipo	5,000.00	Asistencia de gerencia

6. Gerente General contrata a Jefe de RRHH	Gerente General	Febrero 2024	Marzo 2024	Se presenta al Jefe de RRHH al personal de la empresa	Gerencia General
7. Jefe de RRHH revisa perfiles y descriptor de puestos del personal que laborará en el Departamento de Recursos Humanos	Jefe de RRHH	Mayo 2024	Junio 2024	Se inicia proceso de reclutamiento y selección del personal del departamento	Departamento de RRHH
8. Jefe de RRHH contrata a personal del departamento	Jefe de RRHH	Julio 2024	Agosto 2024	Se inician procesos de gestión de recursos humanos	Departamento de RRHH

El presupuesto por la implementación del Departamento de Recursos Humanos asciende a Q. 28,000.00.

Los costos de operación mensual del Departamento de Recursos Humanos ascienden a Q46,463.36

Hecho por:

Firma:

Vo.Bo.

Nombre:

Índice de Figuras

Figura 1	18
Contenidos Implicados en una Competencia	18
Figura 2	24
Roles de Recursos Humanos.....	24
Figura 3	35
Etapas del proceso de reclutamiento	35
Figura 4	36
Modelo de administración forzosa, selección y clasificación de candidatos.....	36
Figura 5	37
Modelo del valor agregado	37
Figura 6	40
Etapas del proceso de selección.....	40
Figura 7	47
Tipos de capacitación.....	47
Figura 8	48
Proceso de capacitación	48
Figura 9	54
Proceso de la evaluación del desempeño	54
Figura 10	75
Género del personal de la empresa	75
Figura 11	78
Fuentes de reclutamiento de personal	78
Figura 12	80
Fuentes de reclutamiento de personal	80
Figura 13	82
Pruebas del proceso de selección de personal	82
Figura 14	84
Proceso de inducción	84
Figura 15	87
Capacitación en la empresa.....	87

Figura 16	89
Acciones sobre la evaluación del desempeño	89
Figura 17	91
Opinión sobre la evaluación del desempeño.....	91
Figura 18	92
Importancia del departamento de RRHH en la empresa.....	92

Índice de Tablas

Tabla 1	76
Rango de Edad de los trabajadores de la empresa	76
Tabla 2	77
Nivel Educativo personal de la empresa	77
Tabla 3	81
Acciones realizadas en el proceso de selección de personal	81
Tabla 4	85
Aspectos de inducción implementados con el personal de la empresa	85