

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES  
EFICIENTES, S.A. (DISFISA).**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**OSCAR ALFREDO OROZCO GARCÍA**

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 1999.



**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EFICIENTES, S.A.  
(DISFISA).**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 29 de septiembre de 1998

Oscar Alfredo Orozco García

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	ING. HERBERT RENÉ MIRANDA BARRIOS
VOCAL 1º.	ING. JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA
VOCAL 2º.	ING. CARLOS HUMBERTO PÉREZ RODRÍGUEZ
VOCAL 3º.	ING. JORGE BENJAMÍN GUTIÉRREZ QUINTANA
VOCAL 4º.	BR. OSCAR STUARDO CHINCHILLA GUZMÁN
VOCAL 5º.	BR. MAURICIO ALBERTO GRAJEDA MARISCAL
SECRETARIA	INGA. GILDA MARINA CASTELLANOS BAIZA DE ILLESCAS

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN  
GENERAL PRIVADO**

DECANO	ING. HERBERT RENÉ MIRANDA BARRIOS
EXAMINADOR	ING. CARLOS HUMBERTO PÉREZ RODRÍGUEZ
EXAMINADOR	ING. LUIS ANTONIO TELLO CASTRO
EXAMINADOR	ING. CARLOS HUMBERTO OLIVARES ORTÍZ
SECRETARIA	INGA. GILDA MARINA CASTELLANOS BAIZA DE ILLESCAS

Guatemala, 4 de septiembre de 1999.

Ingeniero

JOSE FRANCISCO GÓMEZ RIVERA

Director de Ingeniería Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

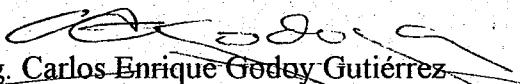
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Director:

En cumplimiento a la resolución emitida por la Dirección de su escuela, procedí a asesorar el trabajo de tesis de graduación del estudiante OSCAR ALFREDO OROZCO GARCIA, carnet No. 91-12224, titulado "DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EFICIENTES, S.A. (DISFISA)".

Considero que el trabajo cumple con los requisitos que establece la legislación universitaria, por lo que recomiendo su aprobación e impresión.

Atentamente,

  
Ing. Carlos Enrique Godoy Gutiérrez

ASESOR

Colegiado No. 4267

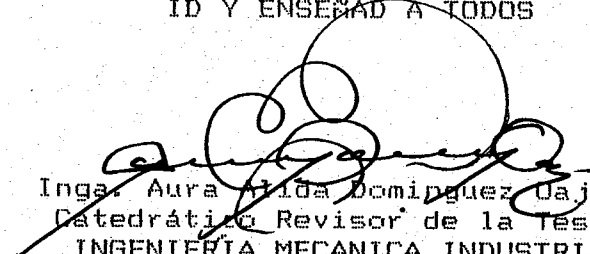
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Catedrático Revisor de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis al trabajo de tesis titulado **DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EFICIENTES S.A. (DISFISA)**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Alfredo Orozco García**, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Inga. Aura Alida Dominguez Oajaca  
Catedrático Revisor de la Tesis  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, octubre de 1,999.

/emds

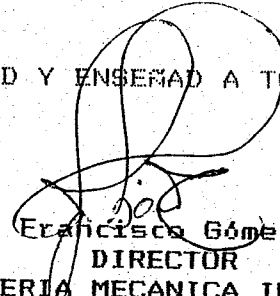
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

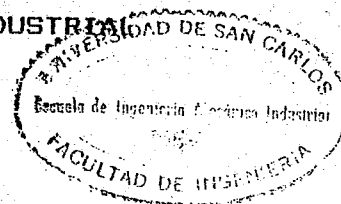


FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Revisor de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EFICIENTES, S.A. (DISFISA)**, presentado por el estudiante universitario Oscar Alfredo Orozco García, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAR A TODOS

  
Ing. Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, noviembre de 1999.

emds

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERIA**

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EFICIENTES, S.A. (DISFISA)**, presentado por el estudiante universitario Oscar Alfredo Drozco Garcia, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE

Ing. Herbert René Miranda Barrios  
DECANO



Guatemala, noviembre de 1999

emds

## DEDICATORIA

A DIOS Y LA VÍRGEN MARÍA

Por su guía y fortaleza espiritual

A MI PADRE:

Oscar Alfredo Orozco Martínez , por su apoyo incondicional, cariño y sabios consejos, con dedicación especial.

A MI MADRE:

María Esther García de Orozco, por el amor y confianza que siempre me ha brindado.

A MI ESPOSA:

Mónica Regina Juárez de Orozco, como muestra de lo mucho que la amo y significa para mí.

A MIS HERMANAS:

Lydia Esther, Ana Beatriz e Hilda Violeta, por apoyarme en todo momento, las quiero mucho.

A MIS SOBRINAS:

Andrea, Pamela y Anelis

A MI SUEGRA:

Blanca Lidia Manzo, con respeto y cariño

A MIS CUÑADOS:

Selvin, Manolo y José Jorge, gracias por su apoyo

A TODA MI FAMILIA

A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO Y AMIGOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA FACULTAD DE INGENIERÍA





	Página
1.1.3.4.1. Higiene y seguridad	34
1.1.4. Leyes y reglamentos	35
1.2. Descripción general de la empresa Distribuciones Eficientes, S.A. (DISFISA)	36
1.2.1. Inicios	36
1.2.2. Objetivos	37
1.2.3. Estructura organizacional	38
2. SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL	40
2.1. Análisis procedimental	40
2.1.1. Reclutamiento y colocación	40
2.1.1.1. Objetivos	41
2.1.2. Capacitación y desarrollo	42
2.1.2.1. Objetivos	42
2.1.3. Compensación	42
2.1.3.1. Objetivos	44
2.1.4. Seguridad e higiene	44
2.1.4.1. Objetivos	44
3. SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO	45
3.1. Reclutamiento y colocación	45
3.1.1. Análisis de puestos	45
3.1.1.1. Análisis del trabajo	46
3.1.1.2. Descripción del puesto	46
3.1.1.3. Especificación de requisitos para el puesto	46
3.1.2. Procedimiento para la búsqueda, elección y control del recurso humano	49
3.2. Capacitación y desarrollo	58
3.2.1. Definición del propósito general del puesto	58

	Página
3.2.2. Definición de las tareas que se deben realizar para cumplir con el propósito	58
3.2.3. Definición de objetivos	59
3.3. Compensación	59
3.3.1. Valuación de puestos	59
3.3.2. Ajuste de estructura salarial	60
3.3.3. Sistemas de pago	60
4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	61
4.1. Plan de implementación	61
4.1.1. Cronograma	62
4.1.2. Desarrollo	63
4.1.2.1. Medición de los procesos	63
4.1.2.1.1. Reclutamiento y colocación	63
4.1.2.1.2. Capacitación y desarrollo	65
4.1.2.1.3. Compensación	66
4.1.2.1.4. Seguridad e higiene	66
4.1.2.2. Resultados obtenidos	68
5. SEGUIMIENTO, EVALUACION Y CONTROL DEL SISTEMA PROPUESTO	
5.1. Lineamiento para la ejecución	76
5.2. Seguimiento	81
5.3. Revisión	83
5.4. Evaluación y control	86
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

No.	Título	Pág.
1	Descripción y especificaciones del puesto	47
2	Solicitud de empleo	50
3	Perfil de personalidad	53
4	Registro de evaluación de candidatos a un puesto específico	56
5	Registro de análisis de tareas para determinar los requerimientos de capacitación	58
6	Comparativo afluencia de candidatos por tipo de anuncio	73
7	Control de reclutamiento, selección y colocación	83
8	Control de capacitación y desarrollo	84
9	Evaluación y control del reclutamiento, selección y colocación	86
10	Control de evaluación del desempeño	87
11	Control de quejas de clientes	88

## TABLAS

No.	Título	Pág.
I	Ventajas y desventajas de los tipos de medios	7
II	Secuencia estándar de contratación	11
III	Proceso de selección	64

## GLOSARIO

<b>Administración</b>	El proceso de planear, dirigir, y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización, y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.
<b>Admón. de Recursos Humanos</b>	La función administrativa en la que se maneja el reclutamiento, la asignación, la capacitación y el desarrollo de los miembros de la organización o empresa.
<b>Análisis de puesto</b>	Desarrollo de una descripción detallada de tareas involucradas en un puesto, la determinación de las relaciones de éste con otros, y la definición del conocimiento y habilidades necesarias para que un empleado lo desempeñe con éxito.
<b>Control</b>	Seguimiento de las actividades para verificar que se realizan de acuerdo con lo planeado, y corregir cualquier desviación importante.
<b>Curva de Sueldos</b>	Muestra gráficamente los valores que se pagan actualmente a los puestos de cada nivel de remuneración, en relación con los puntos o clasificación asignada a cada puesto o grado, y de acuerdo con la valuación de puestos.

<b>Descripción de puesto</b>	En el ámbito administrativo, descripción escrita del puesto, sus deberes y responsabilidades, incluyendo su ubicación en el organigrama.
<b>Descripción del trabajo</b>	En el ámbito operativo, es una descripción por escrito del nombre que se le da al trabajo, de sus obligaciones y de sus responsabilidades, que incluye su ubicación en el organigrama.
<b>Eficacia</b>	La habilidad para determinar los objetivos adecuados: "hacer lo correcto".
<b>Eficiencia</b>	La habilidad para minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales: "hacer bien las cosas".
<b>Especificación del puesto</b>	Determinar las calificaciones mínimas aceptables que un empleado debe tener para desempeñar con éxito un puesto dado.
<b>Motivación</b>	Voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.
<b>Organización</b>	Unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

<b>Orientación</b>	Programa diseñado para ayudar a la colocación fluida de los empleados dentro una organización.
<b>Personalidad</b>	La suma total de formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros.
<b>Productividad</b>	Medida de cómo funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y competitividad de una sola compañía o un solo departamento.
<b>Rotación</b>	Retiro voluntario o involuntario permanente de la organización.
<b>Programa de Adiestramiento</b>	Proceso diseñado para mantener o mejorar el rendimiento actual en el trabajo.
<b>Programa de desarrollo</b>	Un proceso diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras.
<b>Reclutamiento</b>	Creación de una reserva de candidatos para empleo, conforme a un plan de recursos humanos.
<b>Selección</b>	Proceso mutuo por el cual la organización decide hacer o no una oferta de empleo, y el candidato la acepta o la rechaza.

# INTRODUCCIÓN

La actualización del personal y capacitación del mismo en una organización, debe dirigirse a incorporar los diferentes equipos de trabajo en un proceso, cuyo objetivo sea incrementar la productividad y competitividad de la empresa en forma integral.

La constante rotación de personal existente en las empresas y que, en muchas ocasiones se origina por la mala selección y deficiente capacitación del empleado, explica la necesidad de implementar sistemas de recursos humanos administrados de la mejor manera, y con la finalidad de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

El trabajo de tesis: "Desarrollo e implementación de un sistema de recursos humanos en una empresa de mensajería", describe la forma en que se puede formalizar la administración del recurso humano, de manera que cuente con procedimientos y controles establecidos, y con el personal apropiado y motivado para estar trabajando en la empresa.

Para ello, el trabajo se segmenta en varias etapas: en el capítulo 1 y 2, se realiza un soporte conceptual y un análisis de la organización actual en la empresa, para luego establecer su relación con la administración del recurso humano, y con base en dicha situación se propone en el capítulo 3 mejoras en el reclutamiento, selección, colocación, capacitación, desarrollo, compensación y seguridad e higiene. Finalmente en los capítulos 4 y 5, se implementan dichas mejoras, y se establecen controles para el seguimiento y evaluación constante.



# **OBJETIVOS**

## **GENERALES**

1. Analizar los conceptos fundamentales para diseñar, instalar y administrar un sistema de recursos humanos, de acuerdo con las necesidades de la empresa Distribuciones Eficientes, S.A. (DISFISA).

## **ESPECIFICOS**

1. Establecer los parámetros generales que definen la contratación del candidato idóneo para el puesto de mensajero en una empresa, cuya actividad principal es la distribución de correspondencia.
2. Optimizar el desarrollo de las funciones del mensajero, para que preste un servicio rápido y eficiente.
3. Establecer para el mensajero un ingreso de acuerdo con su esfuerzo, colaboración y que esté al nivel o sobre el nivel del mercado actual.
4. Crear formatos de registro que permitan, de manera fácil y clara, la recolección de información.
5. Establecer cuáles son los principales problemas y necesidades de capacitación para los mensajeros, mediante la verificación de la existencia de deficiencias en el rendimiento de los mismos.

# **1. GENERALIDADES**

## **1.1. Sistemas o programas de recursos humanos**

### **1.1.1. Concepto**

Son programas de recursos humanos diseñados para asegurar que una organización seleccione la gente que necesita y la evalúe, remunere y atienda adecuadamente.

### **1.1.2. Objetivos**

Colocación de la persona correcta en el puesto adecuado, orientación, capacitación y el trabajo para mejorar el desempeño en el puesto.

### **1.1.3. Principales programas**

Los principales programas de personal son los siguientes:

#### **1.1.3.1. Reclutamiento y colocación**

El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo numeroso de aspirantes, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita.

El objetivo del reclutamiento es reunir un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos, en un proceso que precede a la selección. Los candidatos suelen ser reclutados, a través de publicaciones en los periódicos, revistas profesionales, agencias de empleo, contactos personales, y mediante visitas a los colegios y universidades.

La selección utiliza solicitudes de trabajo, currícula, entrevistas, pruebas de conocimientos y habilidades y cartas de recomendación, para examinar y evaluar a los candidatos para ocupar una plaza por medio de los administradores, que finalmente seleccionan y deciden la contratación. El objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencia, etc.) con los requisitos del puesto. Al proceso de evaluación de las actividades de un puesto, se le llama análisis de puesto.

#### **1.1.3.1.1. Análisis del puesto**

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos, y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlos. El análisis del puesto implica desarrollar una descripción detallada de las tareas que atribuyen a un puesto, determinar la relación de un puesto dado con otros y cerciorarse de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para que un empleado desempeñe el puesto con éxito.

Existen varios métodos para el análisis de puestos, entre éstos se pueden mencionar los siguientes:

- Método de observación: un analista observa directamente a los empleados o revisa películas de los empleados en su trabajo.

- Método de entrevista individual: se entrevista extensamente a los ocupantes de un puesto, y el resultado de estas entrevistas se combina en un solo análisis de puesto.
- Método de entrevista de grupo: se entrevistan simultáneamente a diversos ocupantes del puesto.
- Método de cuestionario estructurado: los trabajadores señalan o clasifican las actividades que desarrollan en sus puestos, de una larga lista de posibles actividades que desempeñan.
- Método del diario: los ocupantes del puesto registran sus actividades en un diario.

La información que se reúne al utilizar uno o más de los métodos para el análisis de puestos da por resultado la capacidad de la organización, para desarrollar una descripción y especificación de puestos. Lo primero es un documento escrito de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo lo hace y por qué lo hace. Debe señalar con precisión el contenido del puesto, el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación del puesto señala las calificaciones mínimas aceptables que debe tener un empleado para desempeñar con éxito un puesto dado. Identifica los conocimientos, las habilidades y las experiencias necesarios para desarrollar con eficacia el puesto.

Así como las descripciones del puesto identifican las características del mismo, las especificaciones del puesto identifican las características que requiere el ocupante del puesto para tener éxito.

La descripción y la especificación del puesto son documentos importantes para dirigir el proceso de selección. Se puede utilizar su descripción para explicarlo a candidatos potenciales.

La especificación del puesto mantiene la atención de las personas que están efectuando la selección en la lista de calificaciones necesarias, para que un ocupante desempeñe un puesto, y les ayude a determinar si los candidatos están calificados.

### **1.1.3.1.2. Planificación y reclutamiento del personal**

#### **1.1.3.1.2.1. Planificación**

Luego de definir los puestos en una organización, se deben planificar las vacantes y decidir cómo serán cubiertas. Los planes de personal se construyen sobre premisas, suposiciones básicas acerca del futuro.

Para planear requerimientos de personal, generalmente se necesitan tres series de pronósticos: a) para los requerimientos de personal; b) para el suministro de candidatos externos, y c) para los candidatos internos disponibles.

Las técnicas específicas para determinar los requerimientos de recursos humanos incluyen el análisis de tendencias, el análisis de índices, el análisis de correlación y las proyecciones computarizadas.

- El análisis de tendencia: es el estudio de las tendencias de empleo de la empresa en los últimos cinco años para predecir las necesidades futuras. El propósito es identificar las tendencias de empleo que puedan proyectar en el futuro.
- Los análisis de índices: dependen del índice entre algunos factores causales (como volumen de ventas), y del número de empleados necesarios. Como el análisis de tendencias, el análisis de índices supone que la productividad sigue siendo igual.

- El análisis de correlación consiste en encontrar la relación estadística entre dos variables
- Las proyecciones computarizadas son sistemas computarizados que se utilizan para desarrollar predicciones del requerimiento de personal.

Antes de determinar cuántos candidatos externos nuevos deben reclutarse y contratar, es necesario conocer primero cuántos candidatos para las vacantes proyectadas se cubrirán con empleados dentro de la organización. Para utilizar esta disponibilidad interna, se necesita reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de calificaciones contendrán información sobre el historial del desempeño del empleado, antecedentes educativos y posibilidades de ser promovido. Esta información puede ser registrada, ya sea manualmente o en un sistema computarizado.

La promoción interna, para que sea eficaz, requiere de la utilización del anuncio de empleo, los registros de personal y los bancos de datos de aptitudes. Los anuncios de empleo consisten en un aviso de la vacante y la lista de sus características, tales como calificaciones, supervisor, horario de trabajo e índice salarial. El análisis de los registros de personal podría descubrir a los empleados que están trabajando en puestos por debajo de sus niveles de instrucción y capacidad. Algunas empresas también desarrollan bancos de aptitudes que incluyen a los empleados actuales que tienen aptitudes específicas.

La predicción de la disponibilidad de los candidatos externos requerirá de una predicción de las condiciones económicas generales, las condiciones del mercado laboral y las condiciones del mercado ocupacional. El primer paso es predecir las condiciones económicas generales y el índice de desempleo. Con frecuencia, cuanto más baja sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar personal.

#### **1.1.3.1.2.2. Reclutamiento**

Una vez se haya decidido cubrir una posición, el siguiente paso es desarrollar una lista de aspirantes utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento descritas a continuación.

##### **a) La publicidad**

Algunos empleadores utilizan una pirámide de rendimiento para el reclutamiento, con el fin de determinar el número de aspirantes que deben generar para contratar el número requerido de empleados.

La publicidad es otra fuente importante para atraer candidatos pero, para que los anuncios de oferta de empleos tengan resultados, existen dos elementos que se deben considerar: los medios que serán utilizados y la elaboración del anuncio. La selección del mejor medio depende del tipo de posiciones para los que se está reclutando (Tabla I).

Tabla I. Ventajas y desventajas de los tipos de medios

TIPO DE MEDIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CUANDO UTILIZARLO
Periódicos	Plazos breves. Flexibilidad en el tamaño del anuncio Circulación concentrada en áreas geográficas específicas. Secciones clasificadas bien organizadas para un fácil acceso de quienes buscan empleo activamente.	Fácil de ignorar por parte de los prospectos. Considerable confusión competitiva. Circulación no especializada; es necesario pagar por un gran número de lectores no deseados. Baja calidad de impresión.	Cuando se desea limitar el reclutamiento a un área específica. Cuando existen suficientes prospectos en un área específica. Cuando un número suficiente de prospectos lee los anuncios de solicitud de empleados como para cubrir las necesidades de contratación.
"Punto de compra" (materiales promocionales en los centros de reclutamiento)	Llama la atención a la descripción del empleo en momentos en que los prospectos pueden actuar de inmediato. Flexibilidad creativa.	Utilidad limitada; los prospectos deben visitar centro de reclutamiento antes de que pueda ser eficaz.	Carteles, pancartas, folletos, presentación audiovisual en actos especiales como ferias de empleo, festivales de la empresa, convenciones; como parte de un programa de referencias de empleo, en las oficinas de colocación o cuando los prospectos visiten la organización.



Además de los medios que se van a utilizar, la elaboración del anuncio es importante. Es importante tomar algunos aspectos a la hora de elaborar un anuncio: es necesario llamar su atención se debe generar interés en el empleo y crear un deseo apoyándose en los factores de interés más los extras del trabajo, en términos de satisfacción del mismo, desarrollo en la carrera, viajes y otras ventajas similares; el anuncio debe mover a la acción.

#### **b) Agencias de empleo**

Existen tres tipos básicos de agencias de empleo: (1) las operadas por gobiernos estatales y locales; (2) las asociadas con organizaciones no lucrativas, y (3) las agencias de propiedad privada.

Una de las principales ventajas de una agencia de reclutamiento es que se preselecciona a los aspirantes al puesto. Para que el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos y aspirantes al puesto sea la más adecuada, se recomienda lo siguiente:

1. Es necesario dar a la agencia una descripción precisa y completa del puesto.
2. Se necesita especificar las pruebas o herramientas que la agencia de empleo debe utilizar en la selección de los aspirantes potenciales. Las pruebas, formas de solicitud y las entrevistas deben ser una parte probada del proceso de selección de una empresa.
3. Cuando sea posible, deben revisarse periódicamente los datos sobre los candidatos aceptados o rechazados.
4. Si es viable, hay que desarrollar una relación a largo plazo con una o dos agencias. Podría ser ventajoso designar a una persona que sirviera como enlace entre la empresa y la agencia.

### **c) El reclutamiento universitario**

El reclutamiento universitario es una fuente valiosa de aprendices de gerentes, así como de empleados profesionales y técnicos.

Existen dos problemas principales con el reclutamiento en las universidades; primero, puede ser costoso y toma mucho tiempo. El segundo es que los reclutadores en ocasiones son ineficientes, no están preparados, muestran poco interés en el candidato y actúan mal. Algunos reclutadores no seleccionan eficazmente a sus candidatos estudiantes.

Como reclutador en el campus, tiene dos metas principales que deben cumplirse. La función principal es seleccionar y está dirigida a determinar si un candidato tiene probabilidades de que se le tenga en consideración. Otro objetivo es atraerlos a la empresa.

### **d) Referencias y visitas**

Las solicitudes directas en la oficina son una fuente importante de aspirantes. Algunas empresas fomentan esas situaciones, mediante una campaña de referencias de empleados.

### **e) Base de datos**

Con mayor frecuencia, los empleadores están cambiando a los registros de currícula computarizados para identificar a los posibles candidatos.

La empresa puede obtener un manual que explica cómo tener acceso a la base de datos y puede personalizar su búsqueda de acuerdo con las aptitudes y la experiencia necesarias, así como las áreas geográficas preferidas.

#### **1.1.3.1.3. Prueba y selección de los empleados**

Una de las tareas gerenciales más importantes comprende el reclutamiento y la colocación; encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla. Esto requiere de la selección de candidatos. La selección es un proceso mutuo, a través del cual la organización decide hacer o no una oferta de trabajo, y el candidato, opta por aceptarla o no. El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones.

La selección de personal es importante por tres razones: primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados; segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados, y tercero, una buena selección es importante, debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.

La secuencia estándar de contratación sigue un procedimiento de siete pasos representados de manera gráfica. (Tabla II) El proceso de selección variará, según la empresa, y también dependerá de los niveles de una misma organización. Las entrevistas inadecuadas pueden dar origen a decisiones poco satisfactorias de empleo.

Tabla II. Secuencia estándar de contratación

PROCEDIMIENTOS	PROPOSITOS	ACCIONES Y TENDENCIA
1. Solicitud de empleo completa	Indica el puesto que desea ocupar el candidato: proporciona información para entrevistas.	Sólo se solicita información que prevee el éxito en el trabajo.
2. Entrevista preliminar inicial	Permite una evaluación rápida de las aptitudes del candidato.	Se plantean preguntas acerca de la experiencia, expectativas salariales, disposición para cambiar de residencia, etcétera.
3. Pruebas	Se miden las habilidades laborales del candidato y la capacidad para aprender en el trabajo.	Incluye pruebas con software de computación, análisis dactilográfico, aptitud médica y física.
4. Investigación de antecedentes	Verifica la autenticidad del currículum del candidato o de su solicitud de empleo	Se llama al supervisor anterior del candidato (con autorización de éste) y se confirma la información que brinde el candidato.
5. Entrevista minuciosa de selección	Se conoce más acerca del candidato como persona.	La lleva a cabo el administrador al que reportará el candidato.
6. Exámenes físicos	Asegura el desempeño eficiente del candidato; se protege a otros empleados contra enfermedades; se establece un registro sanitario del candidato; se protege a la empresa contra demandas salariales justas por parte del trabajador	A menudo, es realizado por el médico de la compañía
7. Oferta de trabajo	Se ocupa un vacante o puesto	Se ofrece un salario más un paquete de prestaciones

## **a) Pruebas**

Una prueba es una muestra de la conducta de una persona. Algunas pruebas son más representativas que otras en lo que respecta a la conducta que debe evaluar.

Debido a esto, es mucho más difícil “demostrar” que algunas pruebas evalúan lo que realmente deben medir para tener validez y confiabilidad. El término validez a menudo se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el puesto, es decir, que el rendimiento en la prueba es un medio de predicción válido del desempeño subsecuente en el trabajo. En las pruebas de selección, existen dos maneras esenciales para demostrar la validez de la misma; validez de criterio y validez de contenido.

Justificar la validez de criterio se refiere básicamente a la demostración de que los que se desempeñan bien en la prueba lo harán también en el puesto, y que los que se desempeñan mal en la prueba, lo harán también en el trabajo.

La validez de contenido de una prueba se demuestra cuando constituye una muestra justa del contenido del puesto. En este caso, el procedimiento básico es identificar el contenido del puesto, en términos de las conductas en el mismo, que son vitales para su desempeño y, posteriormente, se selecciona y se incluye una muestra de las tareas y conductas en las pruebas.

Una prueba tiene dos características importantes: la validez y la confiabilidad. La confiabilidad es la segunda característica importante de una prueba, y se refiere a su consistencia.

Se trata de “la consistencia de las calificaciones obtenidas por la mismas personas, cuando se someten nuevamente a pruebas con exámenes idénticos o con una forma equivalente de prueba”.

La empresa deberá estar segura de que las calificaciones en una prueba son un buen medio para predecir algún criterio, como el desempeño en el trabajo. El proceso de validación requiere generalmente de la experiencia de un psicólogo industrial, y es coordinado por el departamento de recursos humanos.

La contribución de la Gerencia de Recursos Humanos consiste en describir con claridad el puesto y sus requerimientos, para que al psicólogo le queden claros los requerimientos humanos del puesto y los criterios de desempeño. Este proceso de validación consta de cinco pasos, como se demuestra a continuación.

- a) Análisis del puesto: esto con el fin de desarrollar las descripciones y las especificaciones del mismo.
- b) Selección de la prueba: se seleccionan las pruebas que se consideran que miden los atributos que sean importantes para el éxito en el trabajo. Esta elección, por lo general, se basa en la experiencia, investigación previa y los mejores augurios, y con frecuencia no se empieza sólo con una prueba.
- c) Aplicación de la prueba: se aplica en forma seleccionada a los empleados.
- d) Relación de los resultados de las pruebas con los criterios: la manera usual de hacerlo es determinar la relación estadística entre resultados en la prueba y el desempeño mediante el análisis de correlación, que muestra el grado de relación estadística.
- e) Validación cruzada y revalidación. Verificar los dos pasos anteriores.

Es conveniente clasificar una prueba de acuerdo con la capacidades cognoscitivas (mentales), habilidades físicas y motoras, personalidad e intereses o rendimiento que mida.

1. **Pruebas de habilidades cognoscitivas:** las pruebas en este grupo incluyen los exámenes de la capacidad general de razonamiento y las pruebas de habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo. Las pruebas de inteligencia (IQ) son exámenes de capacidades intelectuales generales; no miden una sola característica, sino diversas habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica. Existen también mediciones de capacidades mentales específicas. Por lo general, se trata de razonamiento inductivo o deductivo, comprensión verbal, memoria y habilidad numérica.

2. **Pruebas de habilidades físicas y motoras:** las pruebas de capacidad motora son pruebas de coordinación y destreza, mientras que las de habilidades físicas son de fuerza y vigor. Dentro de las habilidades motoras que se pueden desear medir, está la destreza con los dedos, destreza manual, velocidad de movimiento del brazo y tiempo de reacción.

Las habilidades físicas son la fuerza estática (levantar peso), la fuerza dinámica (como "lagartijas"), la coordinación corporal (como saltar la cuerda) y el vigor.

3. **Medición de la personalidad y los intereses:** las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Algunos ejemplos de pruebas de personalidad son la prueba de Percepción Temática, el Estudio de Temperamento Guilford-Zimmerman, y el Inventario de Personalidad Multifacética Minnesota. El estudio Guilford-Zimmerman mide los rasgos de la personalidad como la estabilidad emocional frente a la melancolía, y la cordialidad frente a una actitud excesivamente crítica. El Inventario de Personalidad Multifacética Minnesota, por otra parte, determina rasgos como la hipocondría y la paranoia.

4. **Pruebas de rendimiento:** una prueba de rendimiento es una medición de lo que ha aprendido la persona.

**1.1.3.1.4. Entrevista a los candidatos y formación de un programa total de selección**

**b) Entrevista**

Las entrevistas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, hacerle preguntas en una forma que no permiten las pruebas, formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato, y evaluar aspectos subjetivos de la persona – expresiones faciales, apariencia, nerviosismo, etc.

Una entrevista es una conversación que tiene un propósito. El propósito es obtener información sobre el candidato, de modo que se pueda evaluar su calificación y cualidades personales, respecto a la especificación de requisitos, y así hacer una predicción sobre su capacidad para desempeñar el cargo.

Existen tipos básicos de entrevistas:

- No dirigida: se formulan preguntas conforme vienen a la mente. No hay un formato especial que seguir y la conversación avanza en varias direcciones.
- Entrevista dirigida o estructurada: se sigue una secuencia de preguntas relacionadas con el empleo, con respuestas predeterminadas, que se formulan consistentemente a todos los aspirantes a un puesto específico. El procedimiento básico implica tener un comité de personas familiarizadas con el puesto, para que elaboren preguntas relacionadas con el mismo y que se



basen en las responsabilidades reales de trabajo; estas personas posteriormente se reúnen y llegan a un consenso, en lo que se refiere a las respuestas.

- **Entrevista de situación:** es una serie de preguntas relacionadas con el trabajo, que tiene respuestas "preferidas" predeterminadas, y que se formulan consistentemente a todos los entrevistados para un puesto en particular.
- **Entrevista en serie o secuencial:** en una entrevista en serie, cada entrevistador califica al candidato basado en una forma modelo de evaluación y las calificaciones se comparan antes de tomar la decisión de contratarlo.
- **Entrevistas de panel:** consiste en que el candidato es entrevistado por un grupo (o panel) de entrevistadores.
- **Entrevista de tensión:** el objetivo es determinar la forma en que un aspirante reaccionará a la tensión en el trabajo.
- **Entrevista de evaluación:** análisis después de una evaluación del desempeño en el que el supervisor y el empleado comentan la calificación de este último y las posibles acciones correctivas.

Idealmente, la entrevista debe contener cinco pasos: 1. planificación, 2. crear un ambiente de confianza, 3. preguntas, 4. cierre y 5. revisión.

1. **Planificación de la entrevista:** hay que revisar la solicitud y el currículum del candidato y anotar las áreas que son confusas o que pudieran indicar fuerza o debilidades para que se puedan formular preguntas al respecto. Se debe planificar el lugar donde se realizará la entrevista. Las etapas importantes que se deben cubrir en un plan incluyen: el nivel de preparatoria y el universitario, experiencia de trabajo, metas y ambiciones, reacciones al puesto para el que se está entrevistando, auto evaluaciones, experiencia militar y actividades actuales fuera de la empresa.

2. **Creación de un ambiente de confianza:** recibir al candidato y hacer lo necesario para tranquilizarlo. La misma sala de entrevistas debe ayudar a reducir las tensiones y establecer confianza.
3. **Formulación de preguntas:** se pueden utilizar métodos como no dirigida o estructurada. Hay que tratar de utilizar preguntas que requieran respuestas más elaboradas.
4. **Cierre la entrevista:** se hace cierre de la entrevista, hay que dejar tiempo para responder preguntas que pudiera tener el candidato y, si es apropiado, para convencerlo de los beneficios de trabajar para su empresa. Tratar de concluir todas las entrevistas de manera positiva.
5. **Revisión de la entrevista:** después de que el candidato se haya ido, se deben revisar las notas de la entrevista, llenar la forma de la entrevista dirigida (si no se hizo durante la plática), y revisar lo sucedido mientras está todavía reciente en su mente.

Es importante tomar en cuenta las siguientes técnicas de entrevista que ayudan a determinar lo que el entrevistador debe hacer, y las que no debe hacer para realizar una entrevista satisfactoria.

Qué hacer:

- Asegurarse de saber lo que está buscando.
- Preparar, leer de nuevo la aplicación y decidir cómo se quiere planear la entrevista, el orden en que se quiere cubrir el terreno y las preguntas específicas que debe hacer.
- Seguir el plan y asegurarse de abordar todos los puntos.
- Conseguir que el candidato hable libremente.

- Hacer preguntas que den alguna idea de la motivación y ambiciones del candidato.
- Darle al candidato la oportunidad de revelar sus fortalezas.
- Tratar de identificar cualquier debilidad o falla.
- Asegurarse de que todos los vacíos que haya en el registro del candidato queden llenos.
- Fijarse en los patrones.
- Buscar evidencias de las capacidades que necesita encontrar.
- Buscar toda evidencia que pueda obtener de la motivación.

Que no se debe hacer:

- Evitar sacar conclusiones apresuradas, con base en una evidencia limitada.
- No hacer preguntas orientadas, es decir, que indiquen claramente la respuesta que usted quiere.
- Esforzarse al máximo por no dominar la entrevista.
- No permitir que la entrevista se salga del tema.

Richard Nehrass ha descubierto tres defectos comunes en las entrevistas que pueden aportar información falsa sobre el solicitante. El primer defecto es el desequilibrio de poder en las circunstancias de la entrevista; el entrevistador es una persona con experiencia y que se comporta con mucha espontaneidad. En cambio, el entrevistado probablemente no tiene experiencia en la situación de entrevista, y para él, el trabajo representa un medio de subsistencia, una carrera y una parte importante de su autoimagen.

El segundo defecto de la entrevista consiste en que puede hacer que el candidato adopte una conducta falsa. Se siente obligado a proyectar una imagen que a su juicio será aceptable para el entrevistador. Un tercer defecto es la tendencia de los entrevistadores a formular preguntas que no tienen una respuesta útil para los fines del trabajo. Por ejemplo, "Hábleme de usted" o "¿Cuál cree que sea su principal defecto?".

Empresas con alto compromiso utilizan programas totales de contratación basados en el valor, para seleccionar empleados, cuyos valores sean compatibles con los de la empresa. La contratación, con base en el valor, puede contribuir directamente a aumentar el compromiso de la organización. Esto ayuda a seleccionar a los candidatos mejor calificados: aquellos que tienen la capacidad y el potencial para hacer el trabajo.

### **1.1.3.2. Capacitación y desarrollo**

Una vez que se han reclutado y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es orientarlos y capacitarlos. Es en este punto, cuando se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones.

#### **1.1.3.2.1. Orientación y capacitación**

##### **a) Orientación**

La orientación a los empleados es proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

La orientación es un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa; un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos.

En la mayoría de las empresas, la primera parte de la orientación la realiza el especialista de recursos humanos, quien explica aspectos como los horarios de trabajo y las vacaciones. Después se hace la presentación del empleado a su nuevo supervisor, que continúa la orientación explicando la naturaleza exacta del puesto, presenta a la persona a sus nuevos colegas y lo familiariza con el sitio de trabajo.

## **b) Capacitación**

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

En la actualidad, la capacitación se utiliza cada vez más en las empresas para lograr dos objetivos adicionales. Primero, enseñar aptitudes más extensas a los empleados de la empresa: éstas incluyen actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos. Segundo, muchas empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado.

Cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos, que se resumen de la siguiente manera.

1. Evaluación. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación para esta persona y/o puesto?

2. Establecer los objetivos de la capacitación. Los objetivos deberán ser observables y medibles.
3. Capacitación. Las técnicas incluyen capacitación en el puesto, aprendizaje programado.
4. Evaluación. Medir la reacción, aprendizaje, conducta o resultados.

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a la administración a incrementar los gastos de capacitación. Existen varios tipos de habilidades que pueden mejorar la capacitación, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- **Técnicas:** los puestos cambian como resultado de nuevas tecnologías y de mejores métodos.
- **Interpersonales:** el desempeño en el trabajo depende de la habilidad que se tenga para interactuar eficazmente con los compañeros y su jefe. Esto incluye aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con mayor claridad y cómo ser un jugador más eficaz de equipo. Los dos tipos más populares de esta capacitación se centran en el mejoramiento de la conciencia y en la formación de habilidades. **La capacitación de la conciencia** trata de crear una comprensión de la necesidad del manejo y valoración de la diversidad, y de su significado. **La capacitación para la formación de habilidades** educa a los empleados acerca de diferencias culturales específicas en el sitio de trabajo.
- **Solución de problemas.** Incluye actividades de cómo agudizar sus habilidades de lógica, razonamiento y definición de problemas, así como su capacidad para evaluar causas, desarrollar y analizar opciones y escoger soluciones.

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje. La mayor parte de la capacitación tiene lugar en el puesto. Se puede atribuir esta preferencia a la sencillez y, por lo general, al menor costo de los métodos de capacitación en el puesto. Sin embargo, la capacitación en el puesto puede desorganizar el sitio de trabajo y dar ocasión al incremento de errores a medida que avanza el aprendizaje. En tales casos, debe tener lugar fuera del ambiente de trabajo.

**Capacitación en el puesto:** los métodos más frecuentes de capacitación en el puesto incluyen la rotación de puestos y las asignaciones de suplente. La rotación en el puesto implica transferencias laterales que permiten que los empleados trabajen en diferentes puestos. Los empleados llegan a aprender una gran variedad de puestos, obtienen mayores elementos de juicio de la interdependencia existente entre los puestos, y una mejor perspectiva de las actividades organizacionales.

**Capacitación fuera del trabajo:** los más populares son las conferencias en salones de clase, videos y ejercicios de simulación. Las conferencias en salones de clase son adecuadas para transferir información específica. Se pueden utilizar eficazmente para desarrollar habilidades técnicas y de solución de problemas.

También se pueden utilizar los videos para mostrar en forma explícita habilidades técnicas que no se presentan fácilmente de otra manera. Se pueden aprender mejores habilidades interpersonales y de solución de problemas, por medio de ejercicios de simulación como análisis de casos, ejercicios de experiencia, desempeños de papeles y sesiones de interacción del grupo.

### **1.1.3.2.2. Evaluación del desempeño**

Una sana política administrativa consiste en realizar pruebas evaluativas periódicas sobre la actuación del empleado. Según la empresa, la evaluación puede hacerse en determinadas áreas; su habilidad, responsabilidad, esfuerzo y actitud laboral. Nunca se debe enfatizar en factores negativos; se deben reconocer los positivos y ayudar al empleado a que mejore su desarrollo.

Las evaluaciones identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican con precisión las habilidades y competencias de los empleados que actualmente son inadecuadas, pero sólo las que pueden desarrollar programas que enmienden esta situación.

Se pueden utilizar las evaluaciones de desempeño como un criterio contra el cual se validan los programas de selección y desarrollo. Las evaluaciones también cumplen el propósito de proporcionar la retroalimentación a los empleados, respecto de la forma como la organización califica su desempeño. Las evaluaciones de desempeño suelen utilizarse como una base para la asignación de recompensas.

- **Pasos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. La definición del puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno.



La evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado, y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

#### **1.1.3.2.3. Administración de carreras**

Las actividades de personal como la selección, capacitación y evaluación cumplen con dos funciones básicas en una organización. Primero, su función tradicional ha sido equipar con personal a la organización, cubrir las posiciones abiertas con individuos que tengan los intereses, habilidades y capacidades requeridas. Segundo, una suposición básica que subyace en el énfasis en la administración de recursos humanos, es que la organización tiene la obligación de utilizar las habilidades de sus empleados al máximo y dar a cada trabajador la oportunidad de crecer y desarrollar todo su potencial y realizar una carrera satisfactoria. Una manifestación de esta tendencia es el creciente acento que muchas empresas están poniendo en la planeación y desarrollo de carrera.

Todas las actividades de personal pueden ser utilizadas para satisfacer las necesidades, tanto de la organización, como del individuo, las que ambos obtengan: la organización, el desempeño mejorado por parte de una fuerza laboral más comprometida y el empleado, así como una carrera más rica y desafiante.

La clave para administrar la carrera es tener una visión clara de lo que se desea obtener de dicha carrera, del talento con el que se cuenta, las limitaciones, los propios valores, y la manera en que se ajustan a las opciones que se tienen en consideración.

El primer paso en la planeación de una carrera como es aprender tanto como sea posible, acerca de los intereses, aptitudes y capacidades de la persona.

Se debe identificar la orientación ocupacional: realista, de investigación, social, convencional, empresarial y artística. Después habrá que identificar las habilidades y clasificarlas, de la más alta a la más baja.

A continuación, se deberán identificar las anclas de carrera: técnica-funcional, gerencial, creatividad, autonomía y seguridad; de esa manera, se llega al momento de preguntarse qué se desea hacer.

El supervisor desempeña un papel importante en el proceso de administración de carrera. Algunas normas importantes son: evitar el trauma con la realidad, ser exigente, ofrecer perspectivas realistas del puesto, realizar evaluaciones del desempeño orientadas a la carrera, y alentar la rotación de puestos.

Al tomar decisiones de promoción, se tiene que decidir entre antigüedad y capacidad, un sistema formal o informal y cómo medir la capacidad. Las actividades de desempeño de carrera (incluidas la evaluación y planeación de carrera) ayudan a los empleados a identificar sus intereses de carrera, y a planear sus movimientos de carrera en forma más inteligente.

Las evaluaciones orientadas a la carrera desempeñan un papel importante en el manejo de carreras. En este punto, el supervisor y el evaluado vinculan el desempeño anterior de este último, así como sus preferencias de carrera y necesidades de desarrollo para lograr un adecuado plan de carrera. Los sistemas de registro de carrera y avisos de empleo también son importantes. La conservación de los datos sobre los empleados en relación a su carrera, y luego el aviso abierto de todos los puestos, asegura que las metas de carrera y las aptitudes de los candidatos internos sean comparadas en forma abierta y justa con las oportunidades de promoción.

### 1.1.3.3. Compensación

La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo. La compensación tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos, y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagadas.

Hay dos bases sobre las que se paga la compensación a los empleados: incrementos de tiempo y volumen de producción.

- **Compensación basada en tiempo:** a la mayoría de empleados se les paga según el tiempo que dedican a su trabajo. Se les compensa por un período de tiempo establecido (como puede ser una semana, mes o año), en lugar de hacerlo por hora o día.
- **Trabajo a destajo:** la segunda base sobre la que se paga a los empleados se llama trabajo a destajo. Este método vincula la compensación directamente con la cantidad de producción (ó número de piezas) que el trabajador produce. Por lo tanto, es el más popular, como una forma de pago por incentivos.

#### 1.1.3.3.1. Planes de remuneración

El desarrollo de un plan de remuneraciones comprende el estudio del valor relativo de los puestos (mediante la técnica de valuación de puestos), para dar un costo a cada puesto, con la utilización de las curvas de salarios y las clasificaciones de pagos.

El establecimiento de compensaciones contempla cinco pasos, cada uno de los cuales se explica a continuación:

1. **Realizar una encuesta de sueldos.** Las encuestas de sueldos se utilizan de tres maneras: primero, 20 % o más de las posiciones de cualquier empresa, que adquieren su valor directamente por el mercado, con base en una encuesta formal o informal de lo que compañías semejantes pagan por puestos equiparables. Segundo, los datos de la encuesta se utilizan para asignar valor económico a puestos de referencia. Finalmente, las encuestas reúnen también datos sobre prestaciones como seguro, incapacidad por enfermedad y vacaciones; de esa manera se tiene una base sobre la que se toman decisiones con respecto a las prestaciones para los empleados. Las encuestas de sueldos reflejan la competitividad existente con el resto de empresas del mismo tipo de actividad.
2. **Determinar el valor de cada puesto: valuación de puestos.** Se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Consisten en una comparación formal y sistemática de los puestos, a fin de determinar el calor de uno en relación con otros, y establecer una jerarquía salarial o de sueldos. El procedimiento básico de la valuación de puestos es comparar el contenido de los puestos en relación con otros, por ejemplo, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades. El valor de cada puesto y el hecho de lograr determinarlo refleja el grado de equidad con el cual se valúa dicho puesto.
3. **Agrupar puestos similares en grados de remuneración.** Una vez que se ha utilizado un método de valuación de puestos para determinar el valor relativo de cada posición, se procede a asignar valores monetarios a cada uno; sin

embargo, se tratará primero de agrupar a los puestos en niveles o grados de remuneración.

4. Asignar valor a cada grado de pago: curvas de sueldos. El siguiente paso es asignar valores salariales a cada uno de los niveles de remuneración. La asignación de los índices de pago para cada grado generalmente se logra con una curva de sueldos.
5. Ajustar los niveles de remuneración. Finalmente se ajustan los niveles de sueldo para cada grado. Esto implica corregir las tarifas fuera de proporción y, muchas veces, definir niveles de sueldo.

#### **1.1.3.3.2. Pago por desempeño e incentivos económicos**

Los planes de incentivos económicos son planes que vinculan la remuneración con el desempeño, con el fin de motivar a los empleados. El creciente énfasis en los programas de mejoramiento de la calidad y de la formación del compromiso del empleado está haciendo renacer los planes de incentivos económicos y de pago por desempeño.

Se utilizan muchos planes de incentivos, entre los cuales se encuentran los siguientes.

## **a) Incentivos para los empleados de producción**

- **Planes de trabajo a destajo**

El trabajo a destajo es el tipo de plan de incentivos más antiguo, así como los más comúnmente utilizados. Los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una tarifa por pieza o por cada unidad que produce.

El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere tanto de la valuación del puesto como de la Ingeniería Industrial. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, sin embargo, el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción.

Los incentivos por trabajo a destajo tiene varias ventajas. Son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal. Una de las principales desventajas del trabajo a destajo tiene una reputación un tanto desagradable entre muchos trabajadores; una mala reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.

- **Planes de producción por hora**

El plan de producción por hora es muy similar al plan de tarifa por pieza con una diferencia importante. Con un plan de destajo, se paga al trabajador una tarifa por cada pieza que produzca. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada.

- **Planes de incentivos por equipo o grupo**

Existen varias maneras de utilizar los planes de incentivos por grupo o equipo. Un sistema es determinar las normas de trabajo para cada miembro del grupo, y llevar un registro de la producción de cada uno de ellos.

El segundo sistema consiste en establecer un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto. Una tercera opción es simplemente elegir una definición medible del desempeño o productividad del grupo, que éste mismo pueda controlar.

**b) Incentivos para gerentes y ejecutivos**

Debido al papel que los gerentes desempeñan en la determinación de la rentabilidad divisional y corporativa, la mayoría de las empresas pagan a sus gerentes y ejecutivos algún tipo de bono o incentivo.

Casi todas las compañías cuentan con planes de bono anual, orientados a motivar el desempeño inmediato de sus gerentes y ejecutivos. Son tres elementos básicos que se deben tener en consideración al otorgar incentivos a corto plazo: elegibilidad, determinación del tamaño del fondo y recompensas individuales.

Los incentivos a largo plazo están dirigidos a motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación en el largo plazo y dar a las decisiones ejecutivas una perspectiva más amplia. Otro propósito de estos planes es estimular a los ejecutivos a quedarse en la compañía, al darles la oportunidad de acumular capital, de acuerdo con el éxito obtenido a largo plazo de la empresa.

Existen seis planes muy conocidos de incentivos a largo plazo: opciones de acciones, derechos de apreciación de valores, planes de logro y desempeño, planes de acciones restringidos, planes de acciones fantasma y planes de valor en libros.

#### **c) Incentivo para los vendedores**

Los planes de compensación para los vendedores tradicionalmente se basan en incentivos en forma de comisiones por ventas, aunque el uso de comisiones varía de acuerdo con la industria.

El uso generalizado de incentivos para los vendedores se debe a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas y la suposición de que se necesitan incentivos para motivar a los vendedores. Existen los incentivos para vendedores, en los que solo se les paga comisión; también hay otros en los que sólo suelen recibir un salario, así como la combinación de salario y comisiones.

#### **d) Incentivos para otros profesionales.**

El pago por mérito o aumento por mérito es cualquier incremento salarial que se otorga a un empleado fundado en su desempeño individual. Los planes tradicionales de pagos por mérito tienen dos características fundamentales: los aumentos por mérito por lo general, se ofrecen a empleados en un tiempo determinado del año en forma de un salario base superior; este tipo de aumento se basa exclusivamente en el desempeño individual. En la actualidad, se vuelven más populares dos adaptaciones del plan de pago por mérito. Uno premia los aumentos por méritos en una cantidad total una vez al año, y el otro vincula los premios tanto con el desempeño individual como organizacional.



Los planes de incentivos fracasan porque (a) el trabajador no cree que su esfuerzo lo llevará a obtener la recompensa, o (b) la recompensa no es importante para la persona. Así, algunos problemas específicos de los planes de incentivos son: criterios injustos, temor a una reducción en la tarifa, restricciones de grupo, falta de entendimiento y falta de herramientas o capacitación requerida.

#### **1.1.3.3. Prestaciones y servicios**

Los incentivos financieros se pagan a individuos específicos, cuyo trabajo está por encima del promedio. Por otra parte, las prestaciones son para todos los empleados e incluyen: seguro de gastos médicos, seguro de vida, vacaciones y guarderías.

Existen varios planes de prestaciones, entre los más importantes se tienen los siguientes: (1) prestaciones de seguros, (2) prestaciones de retiro, y (3) servicios.

- **Prestaciones de seguro**

Las prestaciones de seguro son otro tipo de beneficios para los empleados. Las leyes de compensación de los trabajadores generalmente están dirigidas a garantizar un ingreso seguro y a tiempo, así como prestaciones médicas a las víctimas de accidentes relacionados con el trabajo y a sus dependientes, sin importar de quién haya sido la culpa. Por otra parte, la mayoría de las empresas ofrece seguros grupales de vida y de hospitalización, accidentes e incapacidad.

- **Prestaciones de retiro**

Existen dos tipos importantes de prestaciones de retiro: seguridad social y pensiones. La seguridad social no solamente cubre los beneficios de retiro, sino también los beneficios de incapacidad, y de los sobrevivientes. Hay tres tipos básicos de planes de pensión: de grupo, reparto de utilidades diferido y planes de ahorro.

Uno de los elementos críticos en la planeación de pensiones es la garantía, que es el dinero que la empresa y el empleado han aportado al fondo de pensión del trabajador y que no puede ser confiscado por ninguna razón.

- **Prestaciones de servicio para los empleados**

Muchas empresas ofrecen también una gama de servicios que incluyen servicios personales (como asesoría), servicios relacionados con el empleo (como instalaciones para cuidado de los hijos) y prestaciones ejecutivas (como autos de la compañía y planes para sus ejecutivos).

#### **1.1.3.4. La seguridad del empleado**

La seguridad y prevención de accidentes es motivo de preocupación para los gerentes, al menos en parte debido al número de muertes y accidentes que ocurren en el trabajo.

Los riesgos a los cuales está expuesto un mensajero son: accidentes de tránsito, tomando en cuenta que su lugar de trabajo es la calle, robos y asaltos, tomando en cuenta la inseguridad actual, y que algunos de los sectores que se visitan tienen mayor grado de peligrosidad.

#### **1.1.3.4.1. Higiene y seguridad**

Todo patrono está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores. Asimismo está obligado a acatar y hacer cumplir las medidas que indique el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con el fin de prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

Según lo establecido en el Código de trabajo, se prohíbe a los patronos de empresas industriales o comerciales permitir que sus trabajadores duerman o coman en los propios lugares donde se ejecuta el trabajo. Para eso debe haber locales especiales habilitados.

El alcoholismo, la drogadicción, la tensión y los desequilibrios emocionales son cuatro importantes y crecientes problemas de salud entre los empleados. El alcoholismo es particularmente grave y puede reducir substancialmente la eficiencia de la organización. Algunas técnicas para enfrentar estos problemas son: disciplina, despido, asesoría interna y canalizaciones hacia una agencia externa.

La tensión y el agotamiento son otros problemas potenciales de salud en el trabajo. Reducir la tensión en el empleo comprende elementos como alejarse del trabajo un momento cada día, delegar y desarrollar una lista de preocupaciones. El SIDA y el tabaquismo en el lugar de trabajo son otros problemas de salud laboral.

Los supervisores desempeñan un papel clave en la seguridad de los trabajadores. Los colaboradores tienen la responsabilidad de actuar con seguridad. Un compromiso con la seguridad de parte de la gerencia de alto nivel, que se filtre hacia abajo, es un aspecto importante de cualquier programa de seguridad.

Existen tres causas básicas de accidentes: hechos imprevistos, condiciones inseguras y actos inseguros por parte de los empleados. Las condiciones inseguras (como el equipo defectuoso) son una causa importante de accidentes. Además, hay otros tres factores relacionados con el empleo (el puesto mismo, el horario de trabajo y el clima psicológico), que contribuyen a los accidentes.

Los actos inseguros de los empleados son la segunda causa básica de accidentes. Dichos actos, en cierta medida, son resultado de tendencias en el comportamiento de los empleados, tendencias que posiblemente provienen de ciertas características personales.

La mayoría de los expertos dudan de que existan personas propensas a los accidentes, que sean víctimas sin importar el puesto que ocupen.

Hay varios recursos para evitar accidentes. Uno es reducir las condiciones inseguras (aunque esto se encuentra más bien en el área de los ingenieros de seguridad). Otro es reducir los actos inseguros, por ejemplo, mediante la selección y colocación, la capacitación, el reforzamiento positivo, la difusión y el compromiso de la gerencia de alto nivel.

#### **1.1.4. Leyes y reglamentos**

La legislación laboral vigente en Guatemala está plasmada en el Código de Trabajo. En dicho código, se establecen las características ideológicas del derecho de trabajo adaptadas a la realidad de Guatemala, que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.

El derecho de trabajo es un derecho tutelar de los trabajadores, puesto que trata de compensar la desigualdad económica de éstos, y les otorga una protección jurídica preferente. El derecho de trabajo constituye un mínimo de garantías sociales, protectoras del trabajador irrenunciables únicamente para éste y llamadas a desarrollarse posteriormente en forma dinámica, en estricta conformidad de posibilidades de cada empresa patronal, mediante la contratación individual o colectiva, y, de manera muy especial, por medio de los pactos colectivos de condiciones de trabajo.

El derecho de trabajo es un derecho realista y objetivo; primero estudia al individuo en su realidad social, y porque considera que para resolver un caso determinado a base de una bien entendida equidad, es indispensable enfocar ante todo la posición económica de las partes, y lo segundo, porque su tendencia es la de resolver los diversos problemas que con motivo de su aplicación surjan con criterio social, y con base en hechos concretos y tangibles.

## **1.2. Descripción general de la empresa Distribuciones Eficientes, S.A. (DISFISA)**

### **1.2.1. Inicios**

Disfisa se constituyó como sociedad anónima el 2 de agosto de mil novecientos noventa y cinco regida por las disposiciones del Código de Comercio de Guatemala. La sociedad está constituida por plazo indefinido. La sede inicial y actual es en la Ciudad de Guatemala, sin embargo, para el desarrollo de sus actividades futuras podrá establecer agencias, sucursales, oficinas, plantas industriales y establecimientos de cualquier clase dentro del territorio del país y en el extranjero, según lo disponga el Organo de Administración.

La sociedad reconoce como accionistas a los legítimos titulares de acciones de la misma. Los accionistas tienen, como mínimo, los siguientes derechos: a) participar en el reparto de las utilidades sociales y del patrimonio resultante de la liquidación; b) el derecho preferente de suscripción de la emisión de nuevas acciones; c) votar en las asambleas generales; d) examinar los estados financieros, la memoria del órgano de administración, el proyecto de distribución de utilidades, el informe detallado sobre las remuneraciones y otros beneficios de cualquier otro orden, que hayan recibido los administradores, como el libro de actas de las asambleas generales, los libros que se refieran a la emisión y registro de acciones o de obligaciones, el informe del órgano de fiscalización (si lo hubiere) y cualquier otro documento o dato necesario para la debida comprensión e inteligencia de cualquier asunto incluido en la agenda, dentro de los quince días anteriores a la asamblea anual, en las oficinas de la sociedad, durante las horas laborales de los días hábiles; e) promover judicialmente ante Juez de Primera Instancia de este Departamento la convocatoria a Asamblea General Anual; f) exigir a la sociedad el reintegro de los gastos en que incurran por el desempeño de sus obligaciones con la misma; g) reclamar contra la forma de distribución de utilidades o pérdidas, dentro de los tres meses siguientes a la Asamblea General en que ella se hubiere acordado, y h) los demás que establece el Código de Comercio en lo que sean aquellos compatibles con su calidad de accionistas.

### **1.2.2. Objetivos**

El objeto para el cual se organiza esta sociedad y que podrá ser llevado a cabo tanto dentro como fuera de la república de Guatemala es:

- a) La compra, venta, distribución, transporte, importación y exportación de toda clase de productos, mercaderías, materias primas terminadas o semi-elaboradas.
- b) La comercialización de toda clase de bienes y valores.

- c) La producción, elaboración y transformación, de materias primas, de productos terminados o semi-elaborados.
- d) El planeamiento, organización y desarrollo de todo tipo de empresas; la prestación de servicios auxiliares de empresas o negocios en general, la operación en almacenes fiscales, almacenes de depósito, áreas o parques industriales y similares, y en general, cualquier actividad lícita, que pueda estar relacionada, directa o indirectamente con los indicados objetos, o que razonablemente pueda ser necesario o conveniente para el desarrollo de los negocios sociales, pudiendo celebrar toda clase de actos o contratos y prestar servicios de asesoría en esas ramas.

### **1.2.3. Estructura organizacional**

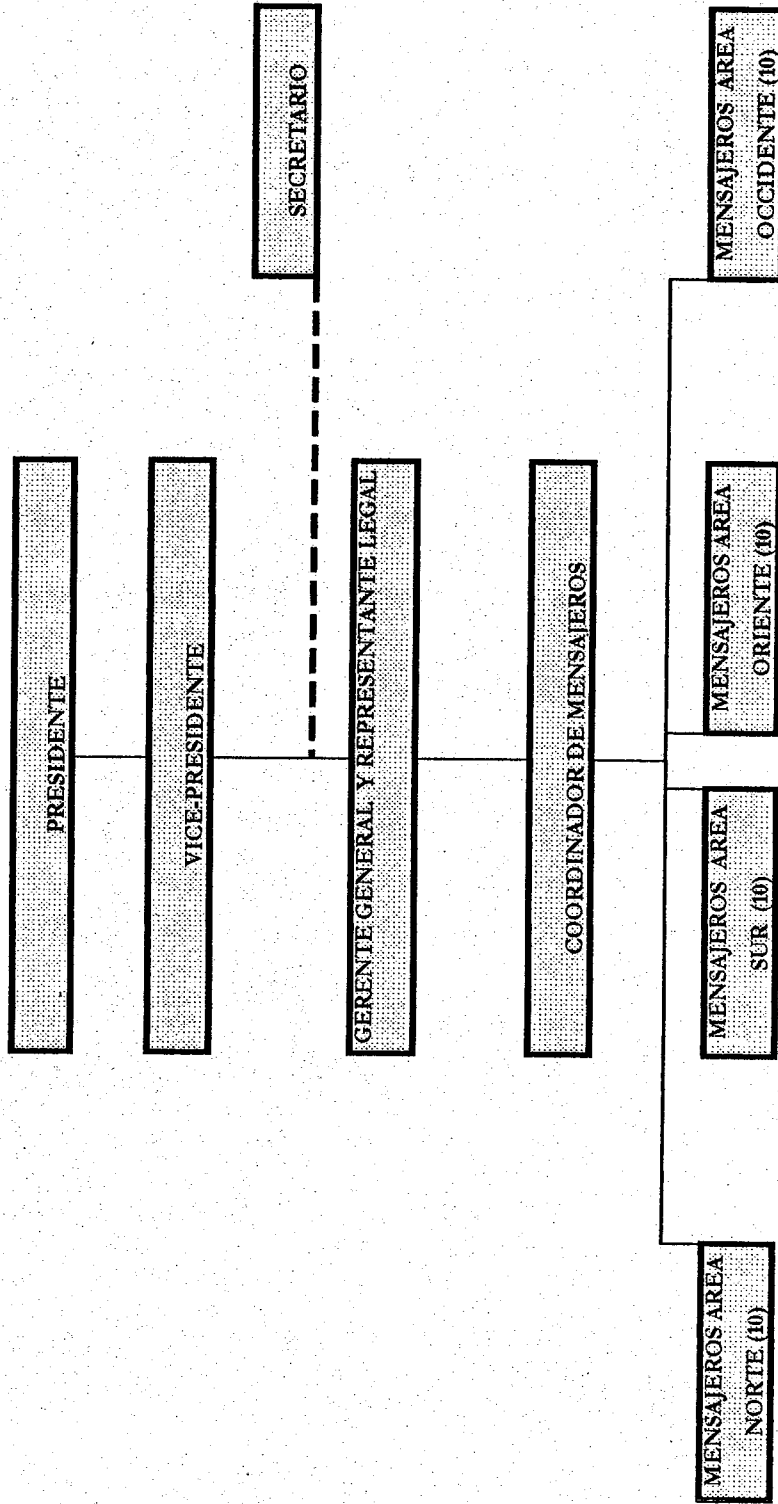
La dirección de los negocios sociales y la administración de la sociedad corresponde a un consejo de administración.

Dentro de las atribuciones que tiene el órgano de Administración además de las funciones de ley, está: a) dirigir, supervisar y controlar la administración de la sociedad y dar instrucciones a la gerencia para la ejecución de resoluciones; b) designar al Gerente General y a los Gerentes Específicos, Sub-Gerentes y Asistentes del Gerente y a los miembros del personal de confianza; fijarles su remuneración y atribuciones, así como removerlos y trasladarlos; c) resolver sobre la contratación de prestamos, la compraventa, cesión y permuta de toda clase de bienes; e) formular reglamentos de la sociedad y establecer o suprimir oficinas, agencias, sub-agencias y sucursales; f) convocar a asambleas, entre otras.

El consejo de administración está formado por un Presidente, un Vice-presidente y un Secretario. Adicionalmente existe un Gerente General y Representante Legal de la Empresa, un coordinador de los mensajeros y el total de 34 mensajeros.

# O R G A N I G R A M A

Distribuciones Eficientes, S.A. (DISFISA)





## **2. SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL**

### **2.1. Análisis procedimental**

Actualmente, la empresa no cuenta con procedimientos establecidos y plasmados mediante algún escrito de reclutamiento, colocación, capacitación, desarrollo, compensación y seguridad e higiene. Los pocos que tiene son trasladados en forma verbal a donde corresponde.

#### **2.1.1. Reclutamiento y colocación**

El sistema que manejan es mediante el establecimiento y colocación de anuncios en el diario de mayor circulación. Se coordina de manera de que el anuncio incorpore todos los datos necesarios para que el interesado no tenga duda del tipo de perfil que están solicitando. Dentro de los datos que tiene el anuncio, están: puesto solicitado, cualidades requeridas del candidato, características del puesto, prestaciones de la empresa, horario y dirección de atención entre otros.

El anuncio se publica el día lunes y en él se establecen los días y horarios de atención para los interesados en el puesto. Por cada anuncio que sacan, se atiende a los interesados en un horario hábil por un lapso de 3 días aproximadamente, según la necesidad y cantidad de plazas disponibles.

Previo a la entrevista, se dispone de un formato de solicitud de empleo, que debe llenarlo el aspirante e incluir toda la información que se le pide, como: datos personales, estudios realizados, datos familiares, referencias personales, referencias laborales, experiencia laboral entre otros.

Se realiza una entrevista preliminar, en la cual se debe presentar la papelería necesaria. Propiamente en la entrevista se evalúa la presentación, la experiencia, el conocimiento de la ciudad y la disponibilidad de tiempo; se pregunta al aspirante acerca de la experiencia laboral pasada, para determinar qué tipo de actitudes se observa en el mismo a la hora de dar respuesta.

Si califica el entrevistado para el puesto, se procede a verificar referencias y datos proporcionados. Una de las políticas actuales es la de no contratar a personas sin experiencia en el puesto, específicamente para el caso de la contratación de mensajeros, ya que la mayoría de las personas sólo llega a probar si funciona en ese tipo de actividad. Si llena los requisitos, se realiza una prueba piloto para ver cómo se desempeña; si el resultado es satisfactorio, se le contrata; en caso contrario, se le da de baja inmediata y se le paga por servicios prestados.

#### **2.1.1.1 Objetivos**

Atraer y retener mensajeros que verdaderamente cumplan con los requisitos necesarios, para brindar un servicio rápido y eficiente a los clientes, tomando en consideración, que tanto la conducta, como la presentación del mensajero son importantes, si hablamos de la imagen de la empresa que éstos proporcionan a los clientes.

### **2.1.2. Capacitación y desarrollo**

Actualmente el coordinador les da a los mensajeros una breve inducción y capacitación de la forma de entregar la correspondencia, los lineamientos que se deben considerar al realizar la entrega, cómo se debe ubicar la correspondencia en los listados, cómo se deben de llenar los mismos; cómo se debe de tratar a los clientes y/o terceras personas; se les capacita también sobre el uso de los códigos de rechazo, y en el cuidado de la correspondencia (no abrirla, no ensuciarla, no romperla, no arrugarla).

#### **2.1.2.1. Objetivos**

El principal objetivo de orientar y capacitar a los mensajeros es para obtener una persona que desarrolle un trabajo eficiente, minimizando los rechazos de correspondencia, es decir, para disminuir la devolución de correspondencia por no ubicar la dirección, y evitar así los reclamos generados por entrega tardía.

A corto plazo, se debe lograr optimizar el desarrollo de las funciones del mensajero, para contribuir así con el objetivo principal de prestar un servicio rápido y eficiente en la distribución de la correspondencia.

### **2.1.3. Compensación**

Los mensajeros devengan un salario mensual mínimo. Se estableció una cuota de distribución la cual está fijada en un mil trescientas treinta y tres piezas (1,333) por mes; cuota que el trabajador necesariamente debe recibir.

Si por disposición de las autoridades laborales competentes el salario mínimo aumentara, dicha variación será aplicada inmediatamente al salario del trabajador.

Asimismo, el trabajador percibe las prestaciones que se detalla a continuación:

a) Bonificación – Incentivo, la cual según lo estipula el decreto 79-89 del Congreso de la República, fue creada con el objeto de estimular y aumentar la productividad.

La bonificación está calculada inicialmente de la siguiente manera:

1. treinta y seis centavos de quetzal (Q0.36) por pieza adicional a la cuota base entregada con aviso de recepción;
2. Veinticinco centavos de quetzal (Q0.25) por pieza adicional a la cuota base, entregada sin aviso de recepción.
3. Setenta y dos centavos de quetzal (Q0.72) por revistas o piezas que no se entregan en sobre, entregada con aviso de recepción.
4. Cincuenta centavos de quetzal (Q0.50) por revistas o piezas que no se entregan en sobre, entregada sin aviso de recepción.
5. Ochenta centavos de quetzal (Q0.80) por pieza adicional a la cuota base entregada en lugares lejanos a la ciudad capital, cuando le son asignados estos lugares por su jefe inmediato. Se entiende por lugar lejano aquellas zonas, colonias, municipios o lugares que se determinan como tales por el Jefe Inmediato.

La bonificación no es ni puede ser menor a setenta y dos quetzales (Q72.00), a menos que el empleado se ausente, sin causa justificada, a sus labores los días en que debe presentarse a la empresa; la bonificación en este caso es calculada proporcionalmente a los días en que se presentó.

a) Bono anual que se paga durante la primera quincena del mes de julio de cada año, que se calcula con base en el promedio de los salarios devengados en los últimos 6 meses por el empleado.

- b) Aguinaldo que se paga en la primera quincena del mes de diciembre de cada año, calculado con base en el promedio de salarios ordinarios devengados durante el período comprendido del 1º. De diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en el que se efectúa el pago.

#### **2.1.3.1. Objetivos**

Que el mensajero tenga un ingreso de acuerdo con su esfuerzo y a su colaboración, que sus ingresos estén al nivel y/o sobre el nivel del mercado actual, y que el mensajero desempeñe su trabajo de buena forma. Cuanto más dedicación tenga, mayor será su remuneración, ya que tendrá opción a entregar más rutas y más cantidad de correspondencia.

#### **2.1.4. Seguridad e higiene**

Se están realizando estudios para ver el nivel de riesgo de algunos sectores peligrosos de la ciudad capital, para evitar que el mensajero sea víctima de algún atentado en su contra; en alguna ocasión se les dieron gorras para protegerse del sol, y capas para protegerse de la lluvia. En cuanto a higiene, las instalaciones donde ellos recogen la correspondencia se mantienen limpias; se les proporciona vasos desechables y agua pura para su consumo.

##### **2.1.4.1. Objetivos**

Tratar de incentivar a los mensajeros haciéndolos sentir bien, tanto al momento de recoger la correspondencia, como cuando la distribuyen.

### **3. SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO**

#### **3.1. Reclutamiento y colocación**

El primer paso que se debe realizar un análisis del puesto es determinar qué implica el puesto y qué tipo de gente debe ser contratada para ocuparlo. Actualmente no se cuenta con dicho análisis.

##### **3.1.1. Análisis de puestos**

Uno de los objetivos principales a la hora de contratar a un mensajero es contar con una persona capaz de desarrollar las actividades que se le asignen, según al puesto, que las realice en el menor tiempo posible, con la atención y cortesía que el caso amerita. Con base en lo anterior, es necesario proceder a identificar y extraer la información necesaria (actividades del puesto, comportamiento humano, máquinas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo, criterios de desempeño, contexto del puesto y requerimientos humanos entre otros) del análisis del puesto, y así poder encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para el mismo.

Para saber qué se está buscando, hay que realizar dos actividades:

- a) Analizar el trabajo
- b) Preparar una descripción y especificación de puestos.

### **3.1.1.1. Análisis del trabajo**

Con el análisis del trabajo, se establecen cuáles son las tareas y obligaciones del cargo, y pueden identificarse las labores, responsabilidades, habilidades conocimientos y niveles de desempeño necesarios en el puesto de mensajero.

### **3.1.1.2. Descripción del puesto**

Las descripciones del puesto constituyen cuatro piezas de información: el nombre del cargo, la organización básica, la responsabilidad general y actividades fundamentales.

### **3.1.1.2. Especificación de requisitos para el puesto**

La especificación se utiliza conjuntamente con la descripción del puesto; en primer lugar, como base para publicar avisos, o como información para los consultores de reclutamiento; en segundo lugar, como criterios respecto a los cuales se puedan evaluar los candidatos, y en tercer lugar, como fuente de la información que es necesario transmitir a los candidatos en las entrevistas y ofertas de empleo.

Se propone la inclusión del siguiente formato (Figura 1) para definir y obtener la información relacionada con el conocimiento, capacidades y atributos necesarios para desempeñar el puesto; la calificación, experiencia y entrenamiento que normalmente son garantía del conocimiento y las capacidades requeridas; límites de edad; posibilidades de promoción; condiciones del cargo, términos y condiciones del empleo.

**Figura 1. Descripción y especificaciones del puesto**

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Título del puesto:

Código del puesto:

Nombre del titular:

Área:

Departamento:

Sección:

Fecha en que se elaboró:

---

---

---

---

---

---

---

**II. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO**

---

**III. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

---

---

---

---

---

**IV. ENTORNO OPERATIVO**

Relaciones internas con otros puestos:

---

---

Relaciones externas:

---

---

**IV. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN**

Reporta a:

Le reportan:

---

---



**V. CONDICIONES DEL PUESTO**

<b>Característica</b>	<b>No necesaria</b>	<b>Deseable</b>	<b>Indispensable</b>
1. Agudeza visual	_____	_____	_____
2. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
3. Agudeza olfativa	_____	_____	_____
4. Capacidad táctil	_____	_____	_____
5. Agudeza rápida	_____	_____	_____
6. Coordinación tacto-visual	_____	_____	_____
7. Vigor muscular	_____	_____	_____
8. Otras características	_____	_____	_____

Condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto.

Describa detalladamente las circunstancias peligrosas de este puesto

Equipo especial de seguridad

Enfermedades profesionales vinculadas con este puesto.

**VII. PERFIL DEL PUESTO**

Nivel de escolaridad:

Conocimientos

Experiencia

Otros requisitos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **3.1.2. Procedimiento para la búsqueda, elección y control del recurso humano.**

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se propone desarrollar un directorio de los candidatos calificados para los puestos, utilizando una o más fuentes de reclutamiento. Cuánto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva debe ser la contratación.

Para atraer candidatos para el puesto de mensajero, se empleará la publicidad por medio de la elaboración de un anuncio en el periódico. Lo anterior, se logra tomando en cuenta la ventaja que esto implica, como es: la flexibilidad en el tamaño del anuncio, la circulación concentrada en áreas geográficas específicas, las secciones clasificadas bien organizadas para un fácil acceso de quienes buscan empleo activamente. Con esta opción, se puede limitar el reclutamiento a un área específica.

Adicionalmente se utilizará el medio "punto de compra", se colocarán carteles con la misma información en lugares concurridos por los propios mensajeros (comedores, ventas de refacciones, etc.). Esto para llamar la atención de los prospectos y finalmente el reclutamiento, a través de candidatos potenciales referidos por los empleados de la empresa.

Para la elaboración del anuncio, se utilizará una guía de cuatro puntos llamada AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) para componer el anuncio.

Una vez que se cuenta con un buen grupo de candidatos, es posible iniciar el proceso de selección de la persona que se desea contratar. La forma de solicitud es el primer paso en el proceso de selección (Figura 2), con la cual se podrán obtener rápidamente antecedentes verificables y, por lo tanto, bastante precisos del candidato.

Figura 2. Solicitud de empleo

**DISTRIBUCIONES EFICIENTES, S.A.  
SOLICITUD DE EMPLEO**

Esta solicitud tiene por objeto contar con mas información de las personas que actualmente y en el futuro formen parte de nuestra Organización. Por esto, le agradeceríamos llenar a mano con la mayor veracidad posible, los siguientes datos:

**I. DATOS DE IDENTIFICACION:**

1. Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_
2. Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_
3. Lugar y fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_
4. Estado Civil \_\_\_\_\_ No. De Cédula \_\_\_\_\_ No. de IGSS \_\_\_\_\_

**II. DATOS ACADEMICOS:**

GRADO	TITULO	ESTABLECIMIENTO	AÑO
Primaria			
Básicos			
Bachillerato			
Diversificado			
Universidad			
Actualmente			

Horario de Estudio: \_\_\_\_\_ Plan: \_\_\_\_\_

**a. Idiomas**

Por favor califique: Excelente (E) Bueno (B) Regular(R) Malo (M)

IDIOIMA	LECTURA	ESCRITURA	CONVERSACION	COMPRESION
Inglés				

**b. Cursos a los que ha asistido o asiste actualmente**

CURSO	LUGAR	FECHA

c. Maneja usted paquetes de computación?: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Cuales?: \_\_\_\_\_

### III. DATOS FAMILIARES:

1. Nombre del padre \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_
2. Nombre de la madre \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_
3. Dirección de los padres \_\_\_\_\_ Telefono \_\_\_\_\_
4. Numero de hermanos y edades \_\_\_\_\_
5. Nombre del cónyuge \_\_\_\_\_
6. Ocupación del cónyuge: \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_
7. No. de hijos \_\_\_\_\_ Edades \_\_\_\_\_
8. No. de personas que dependen económicamente de Usted. \_\_\_\_\_ total \_\_\_\_\_ parcial \_\_\_\_\_
9. Vive con: Padres \_\_\_\_\_ Parientes \_\_\_\_\_ Solo \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
10. Donde Ud. Vive es: Propio \_\_\_\_\_ Alquilado \_\_\_\_\_ Amortizado \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

### IV. DATOS DE AFINIDAD

1. Pertenece a algún club y/o Asociación: \_\_\_\_\_
2. Practica algún deporte: \_\_\_\_\_
3. Tiene algún tipo de distracción: \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es su religión?: \_\_\_\_\_

### V. DATOS DE EXPERIENCIA LABORAL (Del último al primero)

1. Empresa \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
Tels. \_\_\_\_\_ Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_ Egreso \_\_\_\_\_  
Cargo \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_ Ultimo sueldo \_\_\_\_\_  
Actividad diaria \_\_\_\_\_ Motivo de retiro: \_\_\_\_\_
2. Empresa \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
Tels. \_\_\_\_\_ Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_ Egreso \_\_\_\_\_  
Cargo \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_ Ultimo sueldo \_\_\_\_\_  
Actividad diaria \_\_\_\_\_ Motivo de retiro: \_\_\_\_\_

### VI. DATOS DE SALUD

1. Tipo de sangre: \_\_\_\_\_ Alergias \_\_\_\_\_
2. Posee actualmente seguro médico \_\_\_\_\_ Seguro de vida \_\_\_\_\_
3. En caso de emergencia notificar a: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Tels: \_\_\_\_\_
4. En caso de mujer ¿Está usted embarazada? \_\_\_\_\_
5. Consume bebidas alcohólicas?: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Eventualmente \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
6. Fuma? : Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Eventualmente \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

### VII. DATOS DEL TRANSPORTE

1. Sabe conducir: Carro: \_\_\_\_\_ No. De Licencia \_\_\_\_\_  
Moto: \_\_\_\_\_ No. De Licencia \_\_\_\_\_
2. Posee: Carro \_\_\_\_\_ Marca \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_ Placa \_\_\_\_\_  
Moto \_\_\_\_\_ Marca \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_ Placa \_\_\_\_\_

**VIII. REFERENCIAS PERSONALES (No Familiares)**

1.Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
2.Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
3.Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

**IX. OTROS :**

EN QUE PUESTO (S) LE AGRADARIA TRABAJAR:

(1) \_\_\_\_\_ (2) \_\_\_\_\_  
(3) \_\_\_\_\_ (4) \_\_\_\_\_

Horario de trabajo: \_\_\_\_\_ Zonas: \_\_\_\_\_

¿Cuándo estaría dispuesto (a) a empezar a trabajar? \_\_\_\_\_

Pretensiones Salariales: Q. \_\_\_\_\_

Estaría dispuesto (a) en utilizar uniforme: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**DECLARO QUE TODA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACION PRESTADA EN ESTA SOLICITUD ES VERIDICA Y AUTORIZO A ESTA EMPRESA VERIFICARLOS DATOS QUE CONSIDERE NECESARIOS.**

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

El candidato realizará una prueba de personalidad (Figura 3) que permitirá visualizar la relación entre la personalidad y el desempeño del mensajero.

Figura 3. Perfil de personalidad

**PERFIL DE PERSONALIDAD**

		PERCENTIL				
		RANGO	A	R	E	S
Nombre _____	Edad _____ Sexo _____	99				
		95				
		90				
Fecha _____	Estado Civil _____	75				
		50				
Empresa _____		25				
		10				
Grado u Ocupación _____		5				
		1				
Ciudad _____	Estado _____	PUNTAJE				
		PERCENTIL				
		RANGO				
		NORMAS USADAS: _____				

**Instrucciones:**

En este folleto, hay un número de características personales. Dichas descripciones están agrupadas en cuatro. Ud. Debe examinar cada grupo y escoger la que más se le asemeje. Una vez escogida marquela con una línea en la columna designada por el signo +.

Después examine el resto del grupo y seleccione la que menos se le asemeje; una vez escogida, marquela con una línea en la columna designada con el signo -.

Las dos restantes no deberán llevar ninguna marca.

**Ejemplo:**

Tiene un excelente apetito .....	+	-
Se enferma muy a menudo .....		x
Sigue una bien balanceada dieta .....		
No hace bastante ejercicio .....	x	

Suponiendo que usted haya leído las cuatro preguntas en el grupo y ha decidido que: a pesar de que casi todas se le asemejan, "no hace bastante ejercicio" es la que más se le asemeja; deberá usted llenar el espacio de dicha pregunta, como en el ejemplo de arriba citado, en la columna +.

A continuación, examine las otras tres frases y decida cuál de ellas es la que menos se le asemeja. Supongamos que "se enferma muy a menudo" se le asemeja menos que las otras dos. Ud. Llen:

**Empiece con esta página. Marque sus respuestas en la columna A** —

	A	
Es bastante sociable .....	+	-
Le falta la confianza en si mismo.....		
Cumple en cualquier trabajo que realiza .....		
Tendencia a ser algo emocional .....		
No le interesa estar con otra gente .....	+	-
Libre de ansiedades y tensiones .....		
Es una persona bastante responsable .....		
Toma el mando en las discusiones de grupo .....		
Actúa nerviosamente e inestablemente .....	+	-
Tiene una gran influencia sobre otros .....		
No le gustan las reuniones sociales .....		
Un trabajador concienzudo y persistente .....		
Se le facilita hacer nuevas amistades .....	+	-
No soporta realizar la misma tarea por mucho tiempo .....		
Fácilmente es manejado por otros .....		
Se mantiene controlado, aun cuando se ha frustrado .....		
Capaz de hacer decisiones importantes sin ayuda .....	+	-
No se relaciona fácilmente con gente desconocida .....		
Tiende a estar en tensión .....		
Realiza su trabajo, a pesar de tener problemas .....		
No tiene interés en ser sociable .....	+	-
No toma en serio sus responsabilidades .....		
Seguro de sí mismo todo el tiempo .....		
Toma el mando en trabajos de grupo .....		

Luego de que el candidato realiza la prueba, se procede a entrevistarlo, es decir, realizar una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto de mensajero. Para esto, el entrevistador debe revisar la información que ha obtenido en la solicitud de empleo y el currículo, por medio de una guía de la entrevista para un mejor seguimiento a la misma

## GUIA DE ENTREVISTA

Nombre del Candidato: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Título: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### Lista de comprobación para la preparación:

- Examine los documentos de la solicitud en cuento a experiencias o trabajos anteriores que se consideren más pertinentes a la entrevista.
- Escriba los nombres de estas experiencias
- Empiece con el trabajo o experiencia más antigua, hasta llegar a lo presente

### Esquema para iniciar la entrevista:

- Darle la bienvenida al candidato y también su nombre y posición
- Explíquelo el propósito de la entrevista
- Haga que el entrevistador y candidato se conozcan
- Indíquelo al candidato que tomará notas

### Segunda fase:

- Breve repaso de los trabajos y experiencias pasadas
- Preguntas específicas para obtener información específica acerca de esos trabajos y experiencias.



**Cierre de entrevista:**

- Información sobre la organización y la posición
- Conteste las preguntas del candidato sobre la organización y la posición.

Luego de que concluya la evaluación, el entrevistador deberá registrar (Figura 4) las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Figura 4. Registro de evaluación a candidatos a un puesto específico

**DISTRIBUCIONES EFICIENTES, S.A.**

**D I S F I S A**

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Solicita el puesto de \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_  
Entrevistador \_\_\_\_\_

**Comentarios del entrevistador**

**A. Evaluación de varios aspectos (1 = bajo 10 = alto)**

_____ Aspecto	_____ Habilidad del puesto
_____ Interés	_____ Educación y capacitación
_____ Experiencia y antecedentes	_____ Disponibilidad
_____ Expectativas salariales raz.	_____ Estabilidad empleo ant.

**B. Comentarios específicos sobre el puesto que solicita**

Actitud respecto al empleo anterior \_\_\_\_\_  
Actitud respecto al jefe inmediato anterior \_\_\_\_\_  
Expectativas de responsabilidad en el puesto \_\_\_\_\_  
Expectativas profesionales \_\_\_\_\_  
Comentarios adicionales \_\_\_\_\_

## SEGUIMIENTO SUGERIDO

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ninguno                              | <input type="checkbox"/> Entrevista adicional con personal   |
| <input type="checkbox"/> Someter a pruebas                    | <input type="checkbox"/> Solicitante no aceptable, notificar |
| <input type="checkbox"/> No aceptable para puesto solicitado. |  |
| <input type="checkbox"/> Considérese para el puesto           |  |
- 

El siguiente paso es la verificación de datos y referencias, es decir, si es tan confiable la información que el candidato proporciona. La guía para este paso es la misma solicitud de empleo que el candidato llenó al inicio.

La decisión para contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. La responsabilidad corresponde al supervisor del candidato. Con el fin de mantener una buena imagen de la organización, se comunicará con los solicitantes que no fueron seleccionados. Al nuevo integrante de la organización se le proporcionará información general sobre los antecedentes de la empresa, la información necesaria para realizar sus actividades de manera satisfactoria, y dentro de la cual se encuentra la siguiente:

- Horario de trabajo
- Nómina de pago
- Compañeros de trabajo
- Obtención de carné de identificación
- Normas de disciplina y conducta en la empresa
- Beneficios que presta la empresa

### 3.2. Capacitación y desarrollo

#### 3.2.1. Definición del propósito general del cargo

La función principal del área de mensajería es la distribución y entrega de documentos en el menor tiempo posible y de la manera más atenta y cordial. Esto redunda en la prestación de un servicio eficiente, competitivo y productivo.

#### 3.2.2. Definición de las tareas a realizarse para cumplir con el propósito

Para determinar los requerimientos de capacitación, es necesario realizar un análisis de tareas, es decir un análisis de los requerimientos del puesto, para determinar la capacitación requerida para los empleados que son nuevos en sus puestos.

La descripción del puesto y su especificación será de suma utilidad para la obtención de esta información.

Se creó una forma de registro de análisis de tareas (Figura 5) que consolida la información referente a las tareas y experiencia requeridas en el puesto, de manera tal que resulta especialmente útil para determinar los requerimientos de capacitación.

Figura 5. Registro de análisis de tareas para determinar los requerimientos de capacitación

LISTA DE TAREAS	CUANDO Y CON QUE FRECUENCIA SE DESEMPEÑAN	CONDICIONES EN QUE SE DESEMPEÑAN	HABILIDADES Y CONOCIMIENTO REQUERIDO	DONDE SE APRENDEN MEJOR

Adicionalmente es necesario determinar las necesidades de capacitación de los mensajeros actuales, por medio de un análisis del desempeño, es decir, la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento, y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o por algún otro medio.

### **3.2.3. Definición de objetivos**

Establecer objetivos de la capacitación concretos y mensurables es la base, que debe ser el resultado de la determinación de las necesidades de capacitación.

Con base a lo anterior, se define que el mensajero será capaz de entregar la correspondencia en el tiempo establecido por la empresa, que esto no implique cansancio en el mismo, luego de recibir y terminar con éxito el programa de capacitación.

## **3.3. Compensación**

### **3.3.1. Valuación de puestos**

La valuación de puestos se utiliza para medir el valor relativo de una posición. Existen varios métodos de valuación; para este caso, se utilizará el método de jeraquización, que es el método más sencillo de valuación de puestos y consiste en clasificar cada posición en relación con otras, por lo general, con base en la dificultad del puesto. Con la aplicación de este método, será más fácil y rápida su realización comparado con otros métodos. Adicionalmente se utilizará porque es el más apropiado para organizaciones pequeñas como Disfisa, que no pueden permitirse el tiempo y gastos para desarrollar un sistema más desarrollado.

### **3.3.2. Ajuste de estructura salarial**

Las estructuras salariales consisten en los niveles salariales para cargos únicos o para grupos de cargos. El ajuste de los niveles de sueldo implica corregir las tarifas fuera de proporción y, muchas veces, definir niveles de sueldo.

Disfisa, por ser una empresa pequeña, posee una estructura que no es más que la serie de salarios que se pagan; esto indica que existe la ventaja de la flexibilidad y puede funcionar bien, siempre que se tenga cuidado en la fijación y progresión de los salarios.

### **3.3.3. Sistemas de pago**

Reacondicionar el sistema de pago basándose en los resultados y tarifas por unidad de producto; en este caso correspondencia.

Para lo anterior, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: la suma pagada debe ser significativa; debe haber un vínculo tan directo como sea posible entre el esfuerzo la contribución y la retribución; el sistema debe ser fácil de comprender; el sistema debe mostrar que es justo.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS**

### **4.1. Plan de implementación**

Dentro del plan de implementación, se incluye como primer punto la elaboración de un cronograma que permita llevar un orden de las actividades necesarias para ejecutar este proyecto a través de fechas asignadas a cada una de las mismas. Con el establecimiento del factor tiempo, se procede a la ejecución y medición de cada uno de los procesos implicados, para que finalmente se obtengan los resultados deseados.

#### **4.1.1. Cronograma**

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	SEMANA							SEMANA							SEMANA							SEMANA						
	L	M	Mi	J	V	S	D	L	M	Mi	J	V	S	D	L	M	Mi	J	V	S	D	L	M	Mi	J	V	S	D
<b>1. Reclutamiento y colocación</b>																												
<b>1.1 Análisis de puestos</b>																												
<b>1.1.1 Análisis del trabajo</b>																												
1.1.1.1 Elaboración de cuestionario																												
1.1.1.1.1 Ingreso de datos																												
1.1.2 Descripción del cargo																												
1.1.2.1 Elaboración del formato																												
1.1.2.1.1 Ingreso de datos																												
1.1.3 Especificación requisitos del cargo																												
1.1.3.1 Elaboración de formato																												
1.1.3.1.1 Ingreso de datos																												
<b>1.2 Búsqueda del recurso humano</b>																												
1.2.1 Elaboración del anuncio																												
1.2.2 Colocación de anuncio en prensa																												
1.2.3 Publicación de anuncio en prensa																												
1.2.4 Colocación de carteles																												
1.2.5 Reclutamiento de candidatos al puesto																												
<b>1.3 Elección del recurso humano</b>																												
1.3.1 Elaboración de formato solicitud de empleo																												
1.3.1.1 Ingreso de datos																												
1.3.2 Elaboración de formato perfil de personalidad																												
1.3.2.1 Pruebas																												
1.3.2.2 Resultados																												
1.3.3 Elaboración guía para entrevista																												
1.3.3.1 Primera entrevista, ingreso de datos																												
1.3.3.2 Segunda entrevista																												
1.3.4 Elección final																												
<b>1.4 Control del recurso humano</b>																												
<b>2. Capacitación y desarrollo</b>																												
2.1 Elaboración de formato registro de análisis de tareas																												
2.1.1 Consolidación tareas vs. experiencia																												
<b>3. Compensación</b>																												
3.1 Valuación de puestos																												
3.2 Ajuste de estructura salarial																												
3.3 Sistemas de pago																												
<b>4. Seguridad e higiene</b>																												
4.1 Análisis, evaluación y cambios																												

## **4.1.2. Desarrollo**

### **4.1.2.1. Medición de los procesos**

#### **4.1.2.1.1. Reclutamiento y colocación**

El formato de análisis de puestos, creado para identificar las labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño del puesto de mensajero del área de Mensajería y Departamento Administrativo, sirvió de referencia para la medición de los procesos de reclutamiento y colocación.

Con base en la información recabada en dicho análisis, se procedió a reclutar a los candidatos, basándose en dos fuentes de reclutamiento: publicación de un anuncio que fuera distribuido, por medio del periódico de mayor distribución a nivel nacional y líder en anuncios clasificados, y adicionalmente la colocación en lugares estratégicos (sitios donde se reúnen normalmente las personas que en algún momento pudieran tener interés en un cargo de Mensajero) de carteles, para que sean vistos por los candidatos potenciales.

A continuación, está cuadro que muestra los pasos que se deben seguir durante el proceso de selección y colocación de los candidatos al puesto.



Tabla III. Proceso de selección

PROCEDIMIENTOS	PROPOSITOS	ACCIONES Y TENDENCIA
1. Solicitud de empleo completa	Indica el puesto que desea ocupar el candidato: proporciona información para entrevistas.	Sólo se solicita información que prevé el éxito en el trabajo.
2. Entrevista preliminar inicial	Permite una evaluación rápida de las aptitudes del candidato.	Se plantean preguntas acerca de la experiencia, expectativas salariales, disposición para cambiar de residencia, etcétera.
3. Pruebas	Se miden las habilidades laborales del candidato y la capacidad para aprender en el trabajo.	Incluye pruebas con software de computación, análisis dactilográfico, aptitud médica y física.
4. Investigación de antecedentes	Verifica la autenticidad del currículum del candidato o de su solicitud de empleo	Se llama al supervisor anterior del candidato (con autorización de éste) y se confirma la información que brinde el candidato.
5. Entrevista minuciosa de selección	Se conoce más acerca del candidato como persona.	La lleva a cabo el administrador al que reportará el candidato.
6. Exámenes físicos	Asegura el desempeño eficiente del candidato; se protege a otros empleados contra enfermedades; se establece un registro sanitario del candidato; se protege a la empresa contra demandas salariales justas por parte del trabajador	A menudo es realizado por el médico de la compañía
7. Oferta de trabajo	Se ocupa un vacante o puesto	Se ofrece un salario más un paquete de prestaciones

Para seleccionar al candidato se hizo una comparación entre lo establecido en el análisis de puestos y los resultados del proceso de selección.

#### **4.1.2.1.2. Capacitación y desarrollo**

Con base en los datos obtenidos de la descripción del puesto y su especificación, se creó la siguiente guía de los puntos más importantes y necesarios que debe saber el nuevo empleado y que, en algún momento, sirva para reforzar los conocimientos de los mensajeros que ya tienen tiempo de estar en la empresa, y que nunca recibieron esta orientación y capacitación.

#### **GUÍA DE CAPACITACIÓN**

1. Origen y datos generales de la empresa
  - Normas de disciplina y conducta en la empresa
  - Beneficios que presta la empresa
  - Organigrama
2. Términos y condiciones del empleo
  - Nombre del puesto
  - Horario de trabajo
  - Nómina de pago
  - Compañeros de trabajo
3. Responsabilidades
4. Actividades principales
  - Ordenar ruta
  - Distribución de correspondencia
  - Ordenar liquidación

#### 4.1.2.1.3. Compensación

La sencillez del organigrama de la empresa DISFISA permite establecer y valorar los puestos de una manera rápida y precisa.

Se obtuvo la información de los diferentes puestos existentes (Gerente General, Coordinador de Mensajeros y Mensajeros), así como la selección de los responsables y puestos a jerarquizar, los factores compensables y la jerarquización de puestos.

#### 4.1.2.1.4. Seguridad e higiene

Se establecieron las rutas peligrosas y de alto riesgo, las cuales se enumeran a continuación:

<u>ZONA</u>	<u>SECTOR</u>
01	Col. El Tuerto Col. Gerona
03	Col. La Ruedita Col. Buena Vista Col. El Incienso
04	Interior Y algunas Áreas aledañas a la terminal
05	Col. El Esfuerzo Col. La Limonada Col. 15 de Agosto Col. El Edén Col. Santo Domingo

<b><u>ZONA</u></b>	<b><u>SECTOR</u></b>
06	Col. Joyas de Senahú Col. Santa Martha Col. Santa Faz
07	Col. Joyas de la Verbena Col. Granizo II Col. La Isla
11	Col. Doraldina Interior y algunas áreas aledañas al mercado del Guarda
12	Col. Ciudad Real Col. Mezquital Col. Villa Lobos Asentamientos
13	Direc. De la 13 Ave. Final Plaza de Toros
14	Direc. De la 14 Ave. Final por ser callejones
18	Col. Paraíso II Col. Alameda Norte Col. Limón Col. Sta. Bárbara Sectores de San Rafael II Asentamientos
19	Col. El Milagro Col. La Esperanza Col. Carolingia Col. Santa Martha Col. Miralvalle
20	Col. Guajitos Col. Tamarindo, asentamientos

Estos sectores ya no son cubiertos por los mensajeros. La iluminación y ventilación de la oficina es la correcta; se cuenta con agua purificada, vasos desechables y un ambiente general agradable.

#### **4.1.2.2. Resultados obtenidos**

Con referencia al formato de descripción y especificaciones del puesto, se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) La persona que desempeñe el puesto de mensajero debe ser una persona puntual, activa y poseer una responsabilidad de carácter técnico, tomando en cuenta que un 90% de tiempo laboral es dedicado a este rubro. Todo esto es para poder cubrir con la actividad principal de distribuir la correspondencia.
- b) Es importante que posea un peso medio que le facilite la movilización, ya que el trabajo es netamente peatonal.

## DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del puesto:	Mensajero
Código del puesto:	01-01
Nombre del titular:	Alejandro Franco Morente
Área:	Mensajería
Departamento:	Administrativo
Sección:	Entregas
Fecha en que se elaboró:	25/05/1999

### II. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

Distribuir la correspondencia en el tiempo estipulado por la empresa

### III. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Ordenar la ruta que le corresponde, ordenar la liquidación de acuerdo a la ruta y distribuir la correspondencia

### IV. ENTORNO OPERATIVO

Relaciones internas con otros puestos: Sólo con su jefe inmediato, el Coordinador de Mensajeros

Relaciones externas: Con los clientes

### V. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Reporta a: Coordinador de Mensajeros

Le reportan: Ninguno

## VI. CONDICIONES DEL PUESTO

Característica	No necesaria	Deseable	Indispensable
1. Agudeza visual	XXXXX		
2. Agudeza auditiva	XXXXX		
3. Agudeza olfativa	XXXXX		
4. Capacidad táctil	XXXXX		
5. Agudeza rápida	XXXXX		
6. Coordinación tacto-visual	XXXXX		
7. Vigor muscular			XXXXX
8. Otras características			

Condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto, según el clima y la época en que se distribuya la correspondencia

Describe detalladamente las circunstancias peligrosas de este puesto

No

Equipo especial de seguridad

Si transita por medio de bicicleta o motocicleta, debe llevar casco de seguridad

## VII. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de escolaridad:

Aprobado como mínimo el 3er. Año básico

Conocimientos:

Ciudad capital

Experiencia:

En el manejo de distribución de correspondencia

Otros requisitos:

Deseable poseer algún curso de atención al cliente

Capacidad de entregar un mínimo de 120 doc./día

Educado, responsable, ordenado y buena apariencia

Comprendido entre los 20 y 40 años de edad

Disponibilidad de horario.

A continuación, se podrán observar los últimos tres anuncios publicados en el transcurso del año 1998 y la respuesta e impacto que tuvo cada uno de ellos.

**EMPRESA DE SOLIDO PRESTIGIO CONTRATARA  
PERSONAL PARA LA DISTRIBUCION DE  
CORRESPONDENCIA VARIA EN EL PERIMETRO  
DE LA CIUDAD CAPITAL**

**OFRECEMOS:** sueldo base más bonificación sobre metas alcanzadas, estabilidad laboral.

**REQUISITOS:** buena presentación, primaria aprobada, conocimiento amplio de la ciudad capital, experiencia indispensable.

**DIRIGIRSE CON PAPELERIA COMPLETA A: 10a. CALLE 14-29 Z. 13. HORARIO DE ATENCION DE 8:30 A 13:00 Y DE 14:00 A 16:00 Hrs. EL DIA DE HOY DE 14:00 A 17:00 Hrs. EL DIA DE MAÑANA**

**EMPRESA SOLIDA, CONTRATARA  
MENSAJEROS**

**OFRECEMOS:**

- Estabilidad laboral
- Sueldo base más bonificación s/metras alcanzadas
- Ambiente agradable de trabajo

**REQUISITOS:**

- Primaria aprobada
- Vehículo (no indispensable)
- Conocimiento del municipio de Mixco y ciudad capital

**INTERESADOS, PRESENTARSE CON PAPELERIA COMPLETA A 10a. CALLE 14-29 Z. 13. HORARIO DE 12:00 A 14:00 Y DE 15:00 A 17:00 HRS. SE ATENDERA HASTA EL VIERNES 10 DE JULIO.**

**ANUNCIO No. 2 (PUBLICADO EL 06 JULIO 1998)**



ANUNCIO No. 3 (EMITIDO EN EL MES DE OCTUBRE)

**DESEA GANAR MAS DE Q. 1,200.00**

CONOCE LA CIUDAD CAPITAL Y QUIERE FORMAR PARTE  
DE UNA EMPRESA DE PRESTIGIO LIDER EN EL MERCADO

NOSOTROS LE DAMOS ESTA OPORTUNIDAD; SOMOS UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE CORRESPONDENCIA Y ESTAMOS  
CONTRATANDO PERSONAL PARA AMPLIAR NUESTRO EQUIPO DE  
TRABAJO.

**INTERESADOS PRESENTARSE CON PAPELERIA COMPLETA  
HOY Y MANANA DE 14:00 A 17:30 A 10a. CALLE 14-29 ZONA 13**

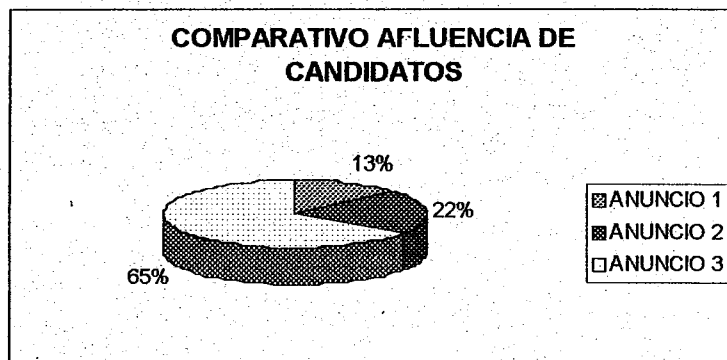
Como se pudo observar en el último anuncio publicado en Octubre de 1998, se utilizó la guía AIDA. Atención a través del tamaño del anuncio, interés por la cantidad que puede ganar, y lo que provoca un deseo de estar dentro de esta empresa para que finalmente motive a participar y postularse como posible candidato a este cargo.

En la siguiente gráfica, se compara la afluencia de candidatos al cargo de mensajero y su respectivo incremento, conforme se modificaron los datos y diseño del anuncio. Es importante mencionar factores como época en que se coloca el anuncio, la cual puede afectar de cierta manera el movimiento de candidatos. Según investigación en algunas empresas, a principios de cada año es cuando más candidatos a un mismo puesto se presentan, y va en decremento conforme pasan los meses hasta llegar a fin de año.

Figura 6. Comparativo afluencia de candidatos por tipo de anuncio

**COMPARATIVO AFLUENCIA DE CANDIDATOS AL CARGO DE MENSAJERO**

FECHA	REFERENCIA	CANDIDATOS ATENDIDOS	PORCENTAJE
Abr-98	ANUNCIO 1	3	13%
Jul-98	ANUNCIO 2	5	22%
Oct-98	ANUNCIO 3	15	65%
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>



La forma de solicitud implementada (Figura 4), así como la guía de entrevista, permitió registrar toda la información necesaria de los candidatos, que se complementó con el resultado de la prueba de perfil de personalidad para seleccionar al candidato idóneo a la plaza de mensajero. Con la prueba test Gordon / perfil de personalidad (PPG), se midieron 4 aspectos de la personalidad que son importantes en el funcionamiento diario de una persona normal. Su formato de elección forzada disminuye la distorsión de quienes desean solo dar una buena impresión. Los rasgos que integran esta prueba son: liderazgo, responsabilidad, estabilidad emocional y sociabilidad. Como respuestas de cada prueba, se obtiene información de si la persona adopta un papel pasivo o activo dentro del grupo; si toma decisiones por sí mismo; si es una persona responsable; si necesita supervisión constante; si es estable emocionalmente entre otros. Se confirmaron los datos laborales y personales del futuro empleado; posteriormente se le notificó su contratación y así terminó con el proceso de selección establecido.

De los 3 últimos mensajeros contratados con esta metodología (noviembre 1998), el 100% continúa laborando en la empresa y con resultados satisfactorios. Anteriormente, el 75% del personal contratado renunciaba y simplemente abandonaba sus labores en el término máximo de dos meses.

En cuanto a capacitación y desarrollo se refiere, se hizo un registro de análisis de tareas, como lo muestra el siguiente cuadro:

**REGISTRO DE ANALISIS DE TAREAS**

Puesto: Mensajero

No.	LISTA DE TAREAS	CUANDO Y CON QUE FRECUENCIA SE DESEMPEÑAN	CONDICIONES EN QUE SE DESEMPEÑAN	HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DONDE SE APRENDEN MEJOR
1	Liquidación de correspondencia	c/3 días	NORMALES	Ordenado, conocer distribución de zonas de la capital	En la oficina
2	Distribución de correspondencia	Diario	NORMALES	Conocer la ciudad capital, tener vigor muscular	En la calle
3	Entrega de correspondencia	Diario	NORMALES	Relaciones humanas	En la calle
4	Recepción de correspondencia	c/3 días	NORMALES	Ordenado	En la oficina

De acuerdo con la información anterior, se puede llegar a las siguientes conclusiones: la capacitación en cuanto a liquidación y recepción de correspondencia se refiere, debe hacerse dentro de la oficina, no así la distribución y entrega, la cual se aprende mejor ejecutándola en donde corresponde, es decir en la calle.

El siguiente listado muestra las escalas de salarios establecidas para los diferentes puestos de la Empresa.

ORDEN DE CLASIFICACION	ESCALA DE SALARIOS MENSUALES
Gerente de Oficina	Q 6,000.00 - Q 9,000.00
Coordinador	Q 2,500.00 - Q 3,500.00
Mensajero	Q 1,000.00 - Q 1,300.00

Relacionado con el ajuste de la estructura salarial, se puede mencionar que el salario mensual del Gerente de oficina está por debajo del rango de salarios mientras que el Coordinador está dentro del rango, y el mensajero muy por debajo del mismo. Este último, tomando en cuenta que posee el salario base mínimo equivalente a Q 591.30, aunque cabe mencionar que en esta clasificación gozan de una bonificación incentivo por pieza adicional entregada a partir de un límite de piezas establecido por la Empresa ( a partir de 1,333 piezas entregadas reciben Q 0.36 por pieza adicional con aviso de recepción).

Para ajustar el nivel de salario del mensajero, se estableció un promedio diario de entrega por mensajero de 120 piezas; si se trabajan 6 días a la semana habría un equivalente a 3,120 piezas mensuales. Se incrementaría el salario mínimo a un salario que esté dentro del rango de la escala establecida y adicional; a esto se agrega un bono incentivo para incrementar la productividad de la Empresa al sobrepasar el límite de 3,120 piezas al mes pagando a Q 0.40 por pieza adicional con aviso de recepción

Con la delimitación de los sectores peligrosos y la no visita a los mismos por parte de los mensajeros; se disminuyó en un 75% los asaltos, robos y demás fechorías realizadas por los delincuentes en contra de dichos mensajeros.

Anteriormente se reportaban un promedio de dos casos mensuales; actualmente transcurrieron dos meses y sólo se ha reportado uno.

## **5. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA PROPUESTO**

### **5.1. Lineamiento para la ejecución**

- **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y COLOCACIÓN**

1. Definir que cantidad de gente requiero
2. Identificar época del año
3. Asociar con factores de cambio en la empresa y anotarlo como influencia en la solicitud de candidatos en cierto momento. (ampliación de servicio a entrega de paquetes por ejemplo)
4. Definir características del puesto
5. Definir fuente de reclutamiento
6. Definir tipo de selección

- **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

1. Traslado de información general de la empresa a empleados de recién ingreso
2. Se establece un período de prueba de dos meses.
3. En el caso de empleados nuevos, se le traslada la prueba de evaluación del desempeño al cumplir éstos dos meses en la empresa. Empleados, con tiempo de estar en la Organización deberán, realizar pruebas periódicamente, y con base en esto establecer qué cantidad de gente necesita capacitación .
4. Definir qué tipo de curso y a qué personas se le impartirán, con base en los requerimientos del área.

5. Contabilizar cantidad de empleados asistentes a los diferentes cursos y relacionar estadísticamente.

- **COMPENSACIÓN**

1. Identificar época del año.
2. Tomar en cuenta factores de inflación, mercado, competencia.
3. Asignar de acuerdo con el desempeño (para lo cual se creó un plan de evaluación mensual), tiempo de estar en la empresa, puesto y aspectos positivos, entre otros.

## **PLAN DE EVALUACIÓN MENSUAL**

### **INSTRUCCIONES GENERALES**

A continuación, encontrará 13 factores que resumen razonablemente los aspectos más importantes en el desempeño de un trabajador; es importante que las calificaciones se lleven a cabo en forma OBJETIVA, considerando las actitudes observadas en los dos meses de prueba. Se debe calificar en la hoja de evaluación, colocando el punteo dentro de la casilla en el nivel de la escala correspondiente a cada factor. El evaluador deberá marcar cada escala sólo una vez, y podrá hacerlo en cualquier punto extremo o intermedio, que describa en la forma más aproximada posible, la actividad del trabajador evaluado.

### **FACTORES**

#### **1. PUNTUALIDAD**

Se deberá contar con un reporte exacto de retrasos. Se entenderán por retrasos las llegadas tarde sin permiso previo.

- 100 ----- Ningún retraso en el mes
- 75 ----- Menos de 15 minutos de retraso en el mes
- 50 ----- Menos de 30 minutos de retraso en el mes
- 25 ----- Menos de 45 minutos de retraso en el mes
- 0 ----- Más de 45 minutos de retraso en el mes

## 2. ASISTENCIA

En este factor se evaluarán las fallas y/o permisos; se considerará como una falta uno o medio día de ausencia al trabajo. Los permisos otorgados reducirán la calificación del trabajo.

- 100 ----- Ninguna ausencia o permiso en el mes.
- 75 ----- Una falta justificada o pidió permiso.
- 50 ----- Más de una falta justificada o pidió más de un permiso
- 25 ----- Una falta sin permiso previo ni justificación
- 0 ----- Más de una falta sin permiso previo ni justificación

## 3. APARIENCIA Y PRESENTACIÓN PERSONAL

El trabajador conserva esmeradamente su presentación personal, apariencia e higiene; se mantiene con el cabello recortado y en orden, rasurado, su ropa limpia.

- 100 ----- Excelente presentación siempre
- 75 ----- Buena presentación.
- 50 ----- Buena presentación, pero no siempre
- 25 ----- Regular; convendría mejorar algunos aspectos
- 0 ----- Su presentación no es la adecuada, debe mejorarla

#### 4. COMPAÑERISMO Y PARTICIPACIÓN

Colabora con sus compañeros; es cortés y amable con el resto del personal de la empresa; le gusta de participar en las actividades extraordinarias, demuestra con su actitud positivismo y entusiasmo, que siempre transmite a través de sus actitudes.

100 ----- Siempre

75 ----- La mayoría de veces

50 ----- Algunas veces sí, otras no

25 ----- Casi nunca

0 ----- Nunca

#### 5. PUNTUALIDAD Y PRONTITUD EN LA ENTREGA DE TAREAS SOLICITADAS

Entrega o termina su trabajo en forma rápida y en tiempo, y demuestra dinámica y agilidad en la elaboración del mismo.

100 ----- En todas las tareas

75 ----- La mayor parte de las veces

50 ----- Algunas veces sí, otras no

25 ----- Casi nunca

0 ----- Nunca

#### 6. CALIDAD EN LA ELABORACION DE SU TRABAJO

Realiza sus actividades con limpieza, técnica y eficientemente; se esmera para que el nivel de su trabajo sea de alta calidad; verifica la exactitud de las tareas antes de entregarlas; acepta críticas y corrige sus errores sobre la calidad de su trabajo.



- 100 ----- Siempre
- 75 ----- La mayoría de veces
- 50 ----- Algunas veces, otras no
- 25 ----- No se esmera mucho
- 0 ----- No parece importarle la calidad de su trabajo

#### **7. ACEPTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES**

Trabaja de acuerdo con los planes; acepta instrucciones y las sigue.

- 100 ----- Siempre
- 75 ----- Casi siempre
- 50 ----- Regular, necesita mejorar y puede hacerlo
- 25 ----- No se esfuerza mucho
- 0 ----- Pocas veces

#### **8. UTILIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA**

El trabajador sabe que los recursos y bienes de la empresa son importantes, por lo que cuida instalaciones, equipo, herramientas, mobiliario y vehículos; es económico en el uso de papelería, agua, electricidad, teléfono, etc.

- 100 ----- Demuestra un sincero interés por utilizar los recursos
- 75 ----- Los utiliza razonablemente
- 50 ----- No demuestra interés especial por este tema
- 25 ----- No le interesa
- 0 ----- Abusa de los recursos

## 9. ATENCIÓN Y CORTESÍA CON EL PÚBLICO Y LOS CLIENTES

Sabe que el buen servicio es esencial, por lo que se esmera en sus relaciones públicas; siempre trata de ayudar al público y de ser amable y cordial.

100 ----- Deja una agradable impresión en el público y los clientes

75 ----- Es razonablemente cortés y atento

50 ----- Podría mejorar con un poco de más esfuerzo

25 ----- Regular; solo algunas veces; debe mejorar

0 ----- No parece importarle mucho

## 10. DESEMPEÑO GENERAL

En el transcurso del presente mes, el trabajador.

100 ----- Nunca se la ha llamado la atención

75 ----- No se le llamó la atención en este mes

50 ----- Se le llamó la atención verbalmente una vez

25 ----- Se le llamó la atención verbalmente más de una vez

0 ----- Se le hizo llamada de atención por escrito; se le aplicó sanción

## SEGURIDAD E HIGIENE

8. Identificar época del año.

### 5.2. Seguimiento

Colocación de anuncios en el diario de mayor circulación dos veces al año en los meses de enero y julio, con el objetivo de captar personal para base de datos.

Esta base de datos es sencillamente un computador personal, en el cual se ingresan a una hoja electrónica los datos generales detallados en la solicitud de empleo como: los nombres y apellidos, sexo, área y puesto requerido, fecha de solicitud, fecha de ingreso, cédula, No. De afiliación al I.G.S.S., sueldo deseado.

El currículum y solicitud de empleo que se recibe permanece físicamente por un término de seis meses, y se les da prioridad a las solicitudes ingresadas más recientemente. Si la persona no califica para un puesto, esta información se traslada a un archivo de base de datos ya trabajadas, las cuales permanecen por un término de dos meses.

Relacionado con capacitación y desarrollo, se pasará un test de evaluación del desempeño trimestralmente; esto permitirá asignar y dirigir al personal que no está capacitado el cien por cien para que lleve un curso de refuerzo. Por lo tanto, se estarán impartiendo los cursos de igual forma, es decir, trimestralmente. Dentro de los cursos propuestos para los mensajeros, están: motivación, trabajo en equipo, técnicas de comunicación, relaciones humanas y el curso relacionado directamente con la distribución, entrega y liquidación de correspondencia.

Se realizará un incremento anual en el salario equivalente al % de inflación y al nivel de desempeño del año correspondiente.

La seguridad e higiene debe revisarse mensualmente, realizando una inspección de las áreas de trabajo.

### 5.3. Revisión

Para establecer un mejor control del Sistema de Recursos Humanos se crearon los siguientes formatos:

Figura 7. Control de reclutamiento, selección y colocación

**CONTROL**  
**Reclutamiento, selección y colocación**  
Puesto: \_\_\_\_\_

No.	Año	Mes	Fuente de reclutamiento y tipo de selección	Cantidad de solicitantes	Personas requeridas	Personas contratadas	Observaciones
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Figura 8. Control de capacitación y desarrollo

**CONTROL**

**Capacitación y desarrollo**

Nombre del curso: \_\_\_\_\_

No.	Año	Mes	Tipo de curso impartido	Empleados que inician	Empleados que terminan	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

# DISFISA

## PLAN DE EVALUACIÓN

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____		
PUESTO: _____		
FECHA DE EVALUACIÓN: _____		FECHA DE INGRESO: _____
<b>FACTORES:</b>		
1. PUNTUALIDAD	<input type="text"/> %	8. PERMANENCIA EN SU PUESTO Y APROVECHAMIENTO DEL PUESTO <input type="text"/> %
2. ASISTENCIA	<input type="text"/> %	9. ACEPTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES <input type="text"/> %
3. APARIENCIA Y PRESENTACIÓN PERSONAL	<input type="text"/> %	10. ACEPTACIÓN Y APLICACIÓN DE NUEVAS NORMAS Y POLITICAS <input type="text"/> %
4. COMPAÑERISMO Y PARTICIPACIÓN	<input type="text"/> %	11. UTILIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA <input type="text"/> %
5. PUNTUALIDAD Y PRONTITUD EN LA ENTREGA DE TAREAS	<input type="text"/> %	12. ATENCIÓN Y CORTESÍA CON EL PÚBLICO Y LOS CLIENTES <input type="text"/> %
6. CALIDAD EN LA ELABORACIÓN DE SU TRABAJO	<input type="text"/> %	13. DESEMPEÑO GENERAL <input type="text"/> %
7. ORDEN Y LIMPIEZA EN SU AREA DE TRABAJO	<input type="text"/> %	14. PROMEDIO DE EVALUACIÓN DURANTE EL MES <input type="text"/> %
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE O GERENTE:</b>		
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<b>FIRMA DEL ANALISTA</b>	<b>FIRMA DEL JEFE O GERENTE</b>	<b>FIRMA RRHH</b>



Figura 10. Control de evaluación del desempeño

**CONTROL EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA EVALUACION	PROMEDIO EVALUACION	% INCREMENTO EVALUACION	OBSERVACIONES

El cuadro de control de evaluación del desempeño permite comparar los promedios de evaluación de cada uno de los empleados, y así determinar su nivel de trabajo dentro de la Empresa.

Es importante también llevar un control de quejas de los clientes (Figura 11), para identificar, en algún momento, si el motivo de dicha queja es debido a falta de capacitación, para recomendar los cursos mencionados con anterioridad.



Figura 11. Control de quejas de clientes

## CONTROL DE QUEJAS DE MENSAJEROS

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

NO.	FECHA DEL RECLAMO	TIPO DE RECLAMO	DETALLE

## CONCLUSIONES

1. El primer paso, para la contratación de candidatos al puesto de mensajero, es definir un formato para el análisis de puestos.
2. La captación de más candidatos al puesto de mensajero queda establecida por el tipo de fuente de reclutamiento y la atención, interés, deseo y la acción de participar, que motive el mismo.
3. La forma de solicitud implementada, la información registrada de la entrevista, así como el resultado de la prueba de perfil de personalidad son los factores principales para definir al candidato idóneo, para el puesto de mensajero.
4. La rapidez y eficiencia de un mensajero en la distribución de correspondencia se define por el conocimiento que éste posea de la ruta que va a distribuir, y la forma en que ordene y clasifique la misma.
5. El nivel de salario actual del mensajero de la empresa Distribuciones Eficientes, S.A. está por debajo del nivel establecido por el mercado.
6. El empleo y combinación adecuada de los controles establecidos para la evaluación del reclutamiento, selección, colocación, capacitación, desarrollo y compensación, permiten identificar y encontrar soluciones a los principales problemas que se presentan en la administración de recursos humanos.

7. Los factores que definen la calidad del servicio proporcionado al cliente comprenden el cumplimiento de las fechas estipuladas de entrega de correspondencia, atención personal, tanto dentro, como fuera de la empresa, así como atención a reclamos.

## RECOMENDACIONES

1. Con la finalidad de incrementar el nivel de motivación existente en la empresa, así como reducir el porcentaje de rotación de personal de mensajería, es conveniente realizar un ajuste salarial. Inicialmente se recomiendan los siguientes rangos:
  - a) Salario base: Q1,000.00 – Q1,300.00
  - b) Bono incentivo de Q 0.40 por pieza adicional entregada al sobrepasar el límite de 3,120 piezas.
2. Es importante concientizar al personal en relación con el cumplimiento de su responsabilidad en todo momento, y a la vez que reciba la herramienta adecuada para que desempeñe su trabajo en forma eficiente.
3. Orientar y capacitar al personal constantemente, a través de programas establecidos, que incluyan los puntos principales y necesarios que un mensajero debe saber, para poder prevenir reclamos posteriores por parte de los clientes.
4. Revisión periódica de los controles establecidos para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y desarrollo, con la finalidad de darle seguimiento y evaluar futuros cambios, que traigan mejoras en el sistema de recursos humanos.
5. Para organizaciones pequeñas como DISFISA, deben utilizarse métodos sencillos para medir el valor relativo de una posición, así como el método de jerarquización. Métodos más desarrollados, como la curva de sueldos, quitan tiempo y originan más gastos para la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Michel. **Gerencia de recursos humanos, integrando el personal y la empresa.** Colombia: Legis Editores, S.A.
2. DESSLER, Gary. **Administración de personal.** 6ª. Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996
3. FLORES, José. **Conocimientos, habilidades y actitudes para una efectiva selección de personal.** Seminario de alta gerencia. Guatemala: 1998
4. LARA, Atilio. **Liderazgo y manejo del equipo humano.** Asociación de gerentes de Guatemala. 1999
5. ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento organizacional, teoría y práctica.** 7ª. Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996
6. STONER, James A.F. **Administración.** 5ª edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1994
7. **MATERIAL bibliográfico de apoyo para el curso teoría administrativa III.** 1ª. Impresión. Volumen II. Guatemala: Colección textos de Administración. 1994