

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Planeación Estratégica del Recurso Humano en
una empresa de servicios funerarios**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Arturo Yalibat Con

Guatemala, octubre 2013

**Planeación Estratégica del Recurso Humano en
una empresa de servicios funerarios**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Arturo Yalibat Con (**Estudiante**)

M. Sc. María Eugenia Sandoval Martínez (**Tutora**)

M. A. Mayra Aracely Martínez y Martínez (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida - PED-**

M. Sc. Ana Patricia Rosal Gordillo
Examinadora

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez
Examinadora

M. Sc. Lic. Axel Elmer Ramírez
Examinador

M. Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz
Tutora

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez
Revisora

REF.:C.C.E.E.027-2013-ADMÓN

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2013
SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada María Eugenia Sandoval de Paz, tutora y Licenciada Mayra Aracely Martínez y Martínez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS” Presentada por el estudiante Arturo Yalibat Con, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00759, de fecha 18 de junio de 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

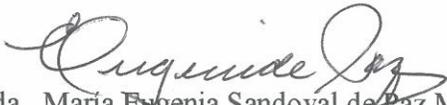


Guatemala, 26 de febrero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS**”, presentado por el estudiante: **Arturo Yalibat Con**, previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente **DICTAMEN** favorable con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.


Licda.. María Eugenia Sandoval de Paz M. Sc
Colegiado Activo 13,233
Tutora

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez
Magíster Artium en Educación con Especialización en Elaboración y Evaluación de Proyectos Educativos.
Licenciada en Administración Educativa
No. de teléfono casa 66591248
No. de teléfono Cel. 59514322
E-mail: mmartinezm@mineduc.gob.gt y mayraaracelymartinez@gmail.com

Guatemala, 27 de abril de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe final de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: "Planeación Estratégica del Recurso Humano en una empresa de servicios funerarios" realizado por Arturo Yalibat Con, carné 201202780, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquiera aclaración, me suscribo de ustedes,



M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1034.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Yalibat Con, Arturo** con número de carné **0704412** aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los dieciocho días del mes de junio del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los once días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico



Dra. Alba de González
Secretaria General

Luis Alberto Mendoza
cc.Archivo.

Contenido

Resumen		i
Introducción		iii
Capítulo 1		1
1.1	Antecedentes de la organización	1
1.2	Aspectos de la organización	1
1.2.1	Visión	1
1.2.2	Misión	1
1.2.3	Información financiera y contable	2
1.2.4	Datos del personal	2
1.2.4.1	Área administrativa	2
1.2.4.2	Área de ventas	2
1.2.4.3	Área de servicios	2
1.2.4.4	Área de cobros	2
1.2.5	Información comercial	3
1.2.6	Proveedores	3
1.2.7	Clientes	3
1.2.8	Análisis FODA	7
1.3	Marco teórico	7
1.3.1	Planificación del recurso humano	7
1.3.2	Objetivos de la planificación del recurso humano	8
1.3.3	Ventajas de la planeación del recurso humano	9
1.3.3.1	Ventajas	10
1.3.4	Mejorar la utilización del recurso humano	10
1.3.5	Fomento de la participación de los directivos de la línea	10
1.3.6	Economizar las contrataciones	10
1.3.7	Creación de vínculos comunes	10
1.3.8	Expandir la base de datos del personal	11
1.3.9	Estimulación del pensamiento crítico y de la evolución	

	Continúa de los puestos	11
1.3.10	Causas de las necesidades de planeación de recursos humanos	11
1.3.11	Esquema de planeación de recursos humanos con todas sus variables	12
1.3.12	Etapas del proceso de planificación de recursos humanos	13
1.3.13	Fases del proceso de planeación de recursos humanos	16
1.4	Planteamiento del problema	17
1.5	Justificación	17
1.6	Objetivo general y específico	18
1.6.1	Objetivo general	18
1.6.2	Objetivos específicos	18
1.7	Alcances y límites	18
Capítulo 2		19
2.1	Metodología	19
2.1.1	Tipo de estudio	19
2.1.2	Sujetos de la investigación	19
2.2	Instrumentos	19
Capítulo 3		20
3.1	Resultados y análisis de la investigación	20
3.1.1	Resultados de la investigación	20
3.1.2	Análisis de la investigación	35
Capítulo 4		38
4.1	Propuesta de mejora de la planeación estratégica de los recursos humanos En una empresa de servicios funerarios	38
4.1.1	Presentación de la propuesta	38
4.2	Desarrollo de la propuesta	38
4.2.1	Planeación de los Recursos Humanos	38
4.2.1.1	Definición del perfil del postulante	40
4.2.1.2	Búsqueda, reclutamiento, o convocatoria	53
4.2.1.3	Evaluación	58

4.2.2	Selección y contratación	72
4.2.3	Inducción, capacitación y desarrollo profesional	72
4.2.3.1	Capacitación y desarrollo	74
4.2.4	Evaluación del desempeño	78
4.2.5	Compensaciones	84
4.2.6	Relaciones con empleados	84
4.3	Plan implementación mercadeo estratégico de recursos humanos	87
4.4	Viabilidad de la propuesta	90
	Glosario	93
	Cronograma de trabajo	96
	Conclusiones	97
	Recomendaciones	98
	Referencias Bibliográficas	99
	Anexos	101

Índice de figuras

1	Estructura Organizacional	4
---	---------------------------	---

Contenido de Tablas

1	Análisis FODA	5
2	Matriz de sentido	20
3	Proceso de reclutamiento y selección	39
4	Costos implementación plan de mercadeo	89
5	Matriz costo beneficio	91
6	Integración presupuesto general de propuesta	92

Contenido de formas

1	Perfil de puesto gerente de recursos humanos	41
---	--	----

2	Perfil de puesto secretaria	43
3	Perfil de puesto jefe de servicios	45
4	Perfil de puesto piloto	47
5	Perfil de puesto cobrador	49
6	Perfil de puesto asesor de ventas	51
7	Solicitud de empleo	54
8	Guía de entrevista	56
9	Test de inteligencia	60
10	Test Zavic	65
11	Test de personalidad	71
12	Guía de bienvenida	73
13	Capacitación personal administrativo de Servicios	76
14	Programa de capacitación general	77
15	Cuestionario para evaluación de desempeño	80
16	Actividades implementación plan de mercadeo	88

Contenido de gráficas

No. 1	El medio por el cual se enteró de la plaza para trabajar en la empresa fue:	24
No. 2	El departamento de recursos humanos, toma en cuenta al personal interno:	25
No. 3	Llenó solicitud de empleo cuando aplicó a la plaza:	26
No. 4	Le realizaron alguna entrevista de empleo:	27
No. 5	Prueba que le aplicaron para ocupar la plaza:	28
No. 6	Al ser contratado firmó contrato laboral:	29
No. 7	Persona que le dio inducción para el nuevo puesto de trabajo:	30
No. 8	Frecuencia con la que recibe capacitación:	31
No. 9	Le han evaluado su desempeño laboral:	32
No.10	Recibe compensación adicional al salario:	33
No.11	Compensación que recibe adicional al salario:	34

Resumen

El trabajo de PED titulado “Planeación estratégica del Recurso Humano en una empresa de servicios funerarios”, se elaboró con el fin de proporcionar a la empresa, una propuesta que sirva de guía para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la empresa, en donde cada individuo pueda satisfacer sus necesidades, alcanzar su metas y cumplir con sus expectativas.

El área de recursos humanos dentro de la empresa es de mucha importancia; ya que, es el encargado de: planear, organizar, desarrollar, coordinar, controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal; al mismo tiempo que representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La empresa Funeraria La Esperanza cuenta con 32 empleados es una empresa comercial, su actividad principal es la prestación de servicios funerarios dentro y fuera de la capital, compra y venta de cajas mortuorias y contratos funerarios.

Desde su creación en el año 2004, el dueño y gerente general se ha hecho cargo de esta posición empíricamente, actualmente tienen que cumplir con los objetivos de la empresa y tiene que utilizar los recursos humanos de una forma más efectiva, desarrollando su trabajo con habilidades necesarias para competir en un mercado de servicios. Por lo tanto existe el objetivo general para la presente investigación de “Diagnosticar el área de Recursos Humanos en La Funeraria La Esperanza”.

La investigación contiene cuatro capítulos, el primer capítulo, narra los antecedentes de la empresa; historia, misión, visión, diagnóstico FODA y su estructura. El marco teórico contiene la base técnica de la investigación con los temas: la planeación del recurso humano, objetivos,

ventajas y etapas que la forman. Y plantea el problema de investigación, objetivo general, objetivos específicos, alcances y límites. El segundo capítulo, describe la metodología, tipo de estudio y los sujetos que utilizaron para la investigación, detallan los instrumentos utilizados para el trabajo de campo y el procedimiento para realizar el estudio. El tercer capítulo, presenta los resultados de la investigación, una matriz de sentido con las respuestas de la entrevista realizada al gerente general de la empresa, las gráficas del cuestionario dirigido al personal con breve explicación.

Se analizaron las gráficas del capítulo anterior, se citaron a diferentes autores respecto al proceso de reclutamiento de personal y describe las actividades que realiza la empresa, objeto de estudio. En el cuarto capítulo se realizó la propuesta de mejora para la empresa objeto de estudio se incluyen las conclusiones del estudio realizado se da respuesta a la pregunta planteada en el problema de investigación.

Se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas, que sirvieron para fundamentar el marco teórico de la investigación.

Introducción

Las organizaciones poseen un elemento común; todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si se dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero no existiera un conjunto de personas o éstas estuvieran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, con estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere de gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, que se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa es el personal que posea las mejores habilidades y destrezas de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Es por esto, que el objeto de la presente investigación se fundamenta en la necesidad de garantizar al dueño y Gerente General, el impacto que se lograría con tener una planeación de los Recursos Humanos eficiente que ayude a las personas y a la organización a lograr sus metas y cumplir con sus objetivos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización

Funerales La Esperanza, es una empresa comercial, constituida en Guatemala en el año 2004, la actividad principal es la prestación de servicios funerarios dentro y fuera de la capital, compra y venta de cajas mortuorias y contratos funerarios. Desde su creación el dueño de la empresa ocupa el puesto de gerente general, tarea que realiza de forma empírica

Fecha de constitución 15 de enero de 2,004. Inscrita en el Registro Mercantil como persona individual de nacionalidad guatemalteca, bajo número de registro 68,860, folio 420, libro 913, de empresas mercantiles número de expediente 13206-2004, con dirección comercial 5ª. Calle 24-37 zona 1, municipio de Guatemala.

1.2 Aspectos de organización

1.2.1 Visión

Tener la mejor cobertura y servicio en la ciudad de Guatemala, ser empresa líder en el servicio integral de asistencia funeraria a través de una atención personalizada con altos estándares de calidad en la atención a nuestros clientes, apoyados con un equipo humano competente.

1.2.2 Misión

Proveer servicios de calidad, con excelencia y cobertura en el momento, además un ambiente de comprensión, consideración y afecto, para hacer menos doloroso los momentos de la pérdida de un ser querido. Respaldar los sentimientos de los familiares a través de un servicio digno con un grupo de personas que se valora entre si y trabajan juntas de tal manera que produce resultados extraordinarios.

1.2.3 Información financiera y contable

En Funerales La Esperanza no existen estados financieros para toma de decisiones, un contador particular presta servicios profesionales para el control y pago de impuestos.

En la actualidad se implementa un programa electrónico para control de las cuentas por cobrar.

1.2.4 Datos del personal

La empresa está conformada por 32 trabajadores, divididos en cuatro departamentos: administración, ventas, servicios y cobros.

1.2.4.1 Área administrativa

1 Gerente general

1 Gerente administrativo

2 Auxiliar de contabilidad

1 Secretaria

1.2.4.2 Área de ventas

1 Gerente de ventas

6 Vendedores fijos

8 Vendedores freelance

2 Vendedores de emergencias

1.2.4.3 Área de servicios

1 Gerente de servicios (es el gerente general)

2 Capilleros

2 Pilotos

2 Cocineras temporales.

1 Asistente de servicios.

1.2.4.4 Área de cobros

1 Jefa de cobros

2 Cobradores

La empresa no cuenta con contratos de trabajo para los empleados, sí cumple con las obligaciones patronales, IGSS, IRTRA, e INTECAP, todos los empleados gozan de todas las prestaciones de ley, a excepción de los vendedores free lance que deben emitir factura mensual por servicios profesionales.

La empresa no posee un organigrama formal, Está estructurada de la siguiente forma: departamento administrativo, ventas, servicios, y cobros.

1.2.5 Información comercial

La actividad principal de Funerales La Esperanza, es la prestación de servicios funerarios dentro y fuera de la capital, compra y venta de cajas mortuorias y contratos funerarios a bajo costo, enfocado al segmento de mercado popular a nivel nacional.

Cuenta con una fuerza de ventas de siete vendedores fijos que se dedican a la venta de servicios de pre necesidad, dos vendedores de emergencias y diez vendedores freelance.

1.2.6 Proveedores

Funeraria La Esperanza trabaja con proveedores nacionales, quienes abastecen a la empresa de cajas mortuorias.

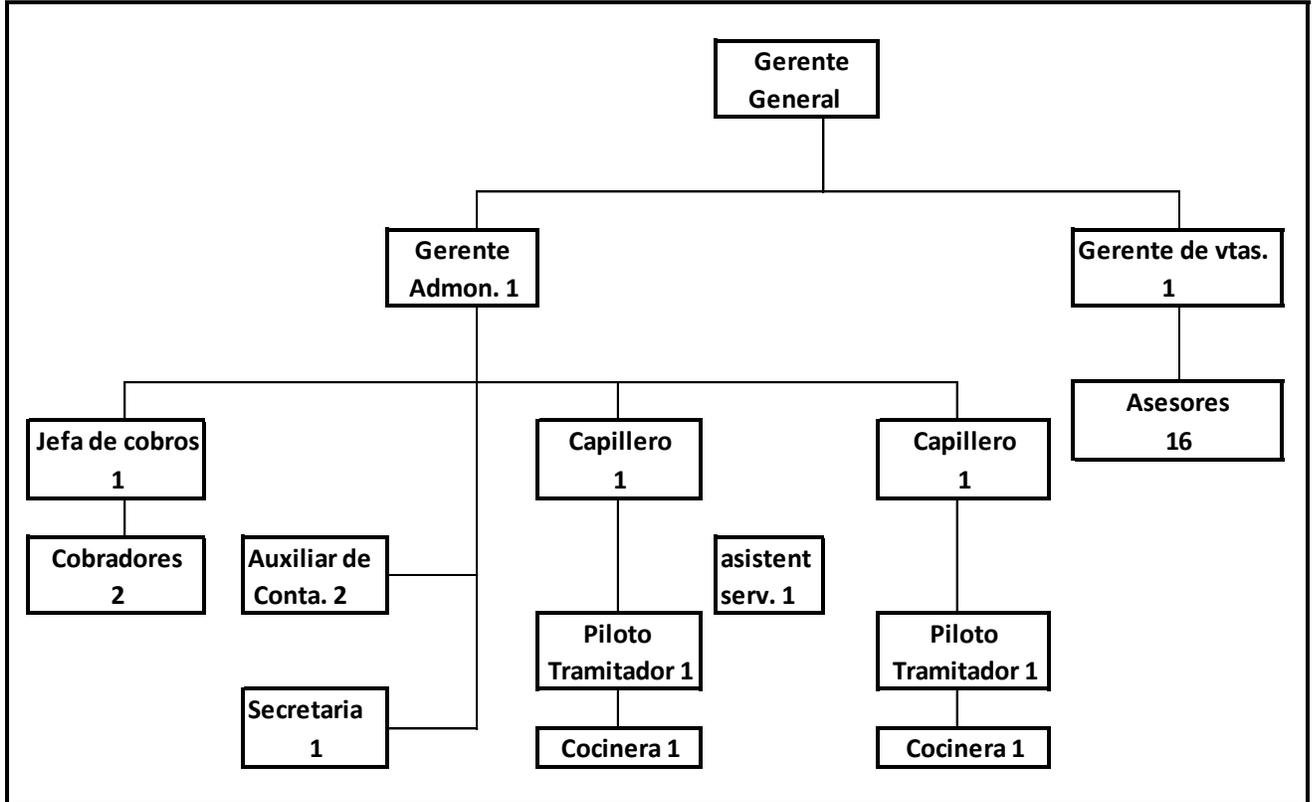
1.2.7 Clientes

La empresa cuenta con una base de datos de clientes, la cual utiliza para realizar cobros y futuras ventas cuando terminan de cancelar los servicios adquiridos con anterioridad.

El mercado objetivo al cual Funeraria La Esperanza dirige sus productos a clientes del segmento de mercado con poder adquisitivo bajo, las estrategias de mercadeo y ventas son tomadas por el gerente de ventas y el dueño de la empresa, la cobertura de mercado que tiene la empresa es a nivel nacional

Estructura organizacional

Figura No. 1
Organigrama de la Empresa
Funerales La Esperanza



Fuente: Funerales La Esperanza (2013)

Tabla No.1
Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inscrita y registrada con legalidad por lo que cumple con los requisitos de ley. 2. Adapta con facilidad a las necesidades de los clientes. 3. Permanencia en el mercado por ocho años. 4. Gerente de ventas con experiencia en servicios funerarios. 5. Políticas de venta al crédito atractivas para los clientes. 6. Calidad en el producto que vende. 7. Personal de ventas tiene amplio conocimiento de los productos que vende. 8. Costos operativos bajos. 9. Servicios específicos que no tiene la competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad Nacional. 2. Segmento del mercado que se trabaja es muy amplio. 3. En determinado momento poder expandirse al interior de la república.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajador no está comprometido con la organización. 2. No hay estabilidad laboral. 3. Personal insuficiente en el área de ventas, administración y servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia. 2. Productos sustitutos (La Cremación) 3. Leyes y reglamentos promovidos por las corporaciones privadas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 4. El gerente general no tiene una visión clara de la empresa. 5. Comercialización de servicios sólo en la capital. 6. Comunicación deficiente entre la gerencia y las diferentes áreas de trabajo. 7. Visión, Misión y objetivos no está clara para los empleados. 8. No cuenta con referencias crediticias en el sector financiero. 9. Capital de trabajo limitado. 10. Falta de trabajo en equipo. 	

Fuente: Elaboración propia. (2013)

1.2.8 Análisis FODA

El análisis determina una serie de áreas críticas por falta de capacidad administrativa de parte del gerente general, esto causa que los empleados no se identifiquen y comprometan con la empresa.

A través de la entrevista realizada al gerente general se llegó a la conclusión que no tiene establecida una política de selección y contratación de personal,

La empresa tiene la visión y misión que los empleados desconocen. No existen objetivos claros por parte de la gerencia general para lograr la meta.

Se verificó la falta de un manual sobre de normas y procedimientos, la información se transmite en forma verbal a los empleados y surge la problemática que los procesos no se cumplen o se realizan de una forma incorrecta lo que afecta el desarrollo de la empresa.

1.3 Marco teórico

1.3.1 Planificación de recursos humanos

Stanton, (2004) “Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. El propósito es utilizar los recursos con eficacia como sea posible, donde se necesite, a fin de alcanzar las metas de la organización.”

Stanton, (2004) “La denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número de personas cualificado en el puesto adecuado y en el momento indicado. Podemos definir a la planificación de recursos humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un periodo dado.

Debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización.

La estrategia empresarial, se traduce en acción formulada por la empresa para un determinado programa de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación.”

Escalante, (2006) “Ayuda a asegurar que la organización logre los planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, productos, tecnología y necesidad de recursos. Una vez determinados los planes empresariales, la planificación de los Recursos Humanos ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables, y a determinar el número y tipo de empleados que requieren para lograr las metas y objetivos.”

Werther, (2003) “Es la técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Al determinar el número y el tipo de empleados necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad prioritaria.”

1.3.2 Objetivos de la planificación de recursos humanos

Según Escalante, (2006) “Los objetivos básicos son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, en calidad y cantidad.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.
- Reducir los costos para ayudar a la gerencia a detectar las carencias o excesos de Recursos Humanos y corregir los desequilibrios.
- Proporcionar una base sólida para la planificación del desarrollo del empleado.
- Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.
- Aumentar conciencia de la importancia de una gestión competente de los Recursos Humanos a todos los niveles de la organización.

La planeación de los Recursos Humanos cobra importancia si las organizaciones proyectan realizar cambios, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación. La tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes. Una buena planificación dentro de la organización es fundamental para su desempeño.”

Alles, (2005) “Debe garantizar cierta excelencia en cuanto al proceso de producción como factor fundamental en el desarrollo de todas aquellas actividades relacionadas con el sector, mediante la intervención de administradores y empleados que se encuentren, es importante que la herramienta administrativa garantice en un 100% la elaboración junto con el empleo de todas las políticas que afecten a los recursos humanos con los que cuenta la empresa.

La planificación de recursos humanos, tiene por objetivo realizar un diagnóstico acerca de los cambios en la organización y en la estructura que necesite efectuar la empresa, a manera de perfeccionar todos los métodos y estilos de planificación del Recurso Humano con el fin de disponer de mayor participación, compromiso y motivación de los dirigentes y empleados para poder desarrollar una cultura organizacional que pertenezca de modo particular a la empresa.

La planificación de Recursos Humanos, tiene la obligación de preparar los recursos de la empresa, para que sea capaz de actuar rápida y eficaz cada vez que se produzca un cambio en el entorno correspondiente al que pertenece.”

1.3.3 Ventajas de la planeación de recursos humanos

Escalante, (2006) “Produce grandes ventajas en la gestión de la organización entre las que destacan: Fomento del comportamiento proactivo frente al reactivo, ser proactivo significa mirar adelante y desarrollar una visión de donde quiere que vaya la empresa y como puede utilizar los Recursos Humanos. Por el contrario, ser reactivo significa que respondan a los problemas a medida que surgen. Las empresas que son reactivas pueden perder de vista la dirección a largo plazo de su negocio; las empresas proactivas pueden estar mejor preparadas para el futuro.

1.3.3.1 Ventajas

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal capacitado”

1.3.4 Mejorar la utilización de recursos humanos

Según Escalante, (2006) “Ayuda a tener a las personas indicadas en el lugar indicado, es decir, personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo los objetivos y estrategias de la empresa. Permitir la coincidencia de los esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización la PRH permite que las personas que se recluten cumplan con las condiciones y cubran con el perfil que la organización quiere.

1.3.5 Fomento de la participación de los directivos de línea

Para que la estrategia de recursos humanos sea eficaz los directivos de línea de todos los niveles deben participar en su elaboración junto con los altos ejecutivos.

1.3.6 Economizar las contrataciones

Una buena Planificación de los Recursos Humanos permite, que los constantes cambios o rotación de personal disminuya ya que esto produce pérdidas para la empresa.

1.3.7 Creación de vínculos comunes

Un plan estratégico de recursos humanos bien desarrollado, con la implicación de todos los niveles jerárquicos, puede ayudar a la empresa a crear un sentimiento de valores y expectativas compartidas. Un plan estratégico de Recursos Humanos que refuerza, ajusta o reconduce la cultura actual de la organización puede fomentar valores con el enfoque hacia el consumidor, innovación, crecimiento rápido y cooperación.

1.3.8 Expandir la base de datos del personal

Esto sirve para conocer mejor al personal; sus condiciones, aptitudes y habilidades, para saber si es apto para otro cargo u otro lugar dentro de la organización.

1.3.9 Estimulación del pensamiento crítico y de la evolución continua de los supuestos

El proceso de planificación estratégica de recursos humanos puede ayudar a la empresa a volver a examinar de forma crítica los supuestos y a determinar si los programas derivados de estos supuestos deben modificarse o suprimirse.

Sin embargo para que esto se pueda realizar, el proceso debe ser continuo y flexible, y no un procedimiento rígido con un comienzo determinado y una fecha límite de realización.

1.3.10 Causas de las necesidades de planeación de recursos humanos

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, presenta procesos de cambio en el entorno (externa), en la organización (interna) y en la fuerza de trabajo.

✓ Fuentes externas

Es necesario considerar los pronósticos sobre lo que espera que ocurra en el ambiente de la organización”

• Pronóstico de la economía nacional

Producto nacional bruto

El ingreso

La población

La industria

La demanda de los productos o servicios

Planes educativos a nivel nacional

Planes educativos a nivel institucional”

✓ **Fuentes internas**

Escalante, (2006) “Las fuentes internas de la planeación de recursos humanos se refieren a la propia organización.

- **Objetivos de la organización**

Stanton, (2004) “Deben tener en cuenta las metas que pretendan lograr la organización en el plazo fijado para la planeación, aunque que la organización no tiene metas definidas. Los objetivos cuantificados, es decir, metas, indicarán los requerimientos futuros de recursos humanos.

- **Pronósticos económicos de la organización**

El presupuesto sobre costos e ingresos permiten una idea sobre la remuneración futura y los recursos económicos que serán necesarios destinar al crecimiento y la conservación de los recursos humanos.

- **Pronósticos tecnológicos de la organización**

Una proyección de las necesidades tecnológicas en el plazo de la planeación es indispensable para tener idea de conocimientos y experiencias con que deben contar en el futuro los miembros de la propia organización, estos darán una idea de los puestos futuros y de los requerimientos.”

1.3.11 Esquema de planeación de recursos humanos con todas sus variables

Escalante, (2006) “Influye sobre las actividades de Recursos Humanos. Se encuentran:

- **Análisis del puesto de trabajo**

Para poder embarcarse en la planificación de los recursos humanos y poder determinar los perfiles de las personas necesitan la descripción y la especificación de los puestos de trabajo existentes en las empresas.

- **Reclutamiento y selección**

La planificación de los recursos humanos, ayuda a determinar las necesidades de personal de la organización. Junto con el análisis del puesto de trabajo, indica cuántas personas y de qué tipo

habrá que reclutar. El reclutamiento ejerce influencia sobre el conjunto de solicitantes de un puesto, en las necesidades de selección y colocación. La planificación de los Recursos Humanos puede verse como una fuente de alimentación fundamental para la función de dotación de personal en la organización.

- **Gestión de la carrera profesional**

La planificación de recursos humanos ayuda a los programas de gestión de la carrera profesional, provoca que los empleados colaboren en la organización, mantengan actualizados los conocimientos. Ayuda a reducir la rotación de empleados y el absentismo laboral.

1.3.12 Etapas del proceso de planificación de recursos humanos.

La planificación de recursos humanos se base en la determinación de la necesidad y disponibilidad del personal, para un horizonte temporal determinado, con el objeto de alcanzar, en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva se trata de conocer la oferta y la demanda de los recursos humanos. Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

- ✓ **Primera etapa: Recopilación, análisis y previsión de datos sobre la oferta y demanda.**

Esta etapa supone obtener información acerca de los objetivos, políticas y planes de la organización, con intención de determinar la incidencia sobre Recursos Humanos. Hay cuatro pasos necesarios para el desarrollo de esta etapa:

- **Análisis de los recursos humanos**

Este análisis puede comenzar a partir del inventario de la fuerza laboral actual y de los supuestos de trabajo existentes en la organización. Este inventario está compuesto por el conocimiento de habilidades, capacidades, intereses y preferencias de la fuerza laboral, del conocimiento de las características de los puestos de trabajo y de la organización, como de habilidades necesarias para el desempeño. El análisis de Recursos Humanos se ocupa de estudiar la composición probable de la fuerza laboral de la sociedad en el futuro. Este aspecto se basa en grupos

salariales, ocupacionales y sectoriales. El análisis supone la determinación de la productividad de mano de obra en el futuro.

- **Previsión de la demanda de recursos humanos**

La previsión de las necesidades de Recursos Humanos de la organización, puede hacerse a través de varios métodos, unos simples y otros complejos, La estimación no es ciento por ciento preciso ya que los valores obtenidos son aproximados. Algunas de las técnicas para pronosticar son:

- **Pronósticos basados en la experiencia**

Se apoyan en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios de futuras necesidades de recursos humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes. Al utilizar la técnica Delhi se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea.

El departamento de personal actúa de intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir sobre los cálculos y obtener retroalimentación. Al repetir este procedimiento (unas 3 veces es suficiente) suele encontrarse que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con las necesidades del personal, a medida que ellos mismos perciben las necesidades.

- **Pronósticos basados en tendencias**

Los métodos sencillos son la extrapolación y la indexación. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo. Un índice utilizado es la relación de trabajadores en áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones generales a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes. Estos métodos son imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones muy grandes.

Los análisis estadísticos complejos permiten prever los cambios que motivan la demanda.

✓ **Segunda etapa: Establecimiento de objetivos y políticas de Recursos Humanos**

Esta etapa consiste en establecer objetivos y políticas de Recursos Humanos. Conocidas la demanda y la oferta de Recursos Humanos, la comparación entre ambas permite detectar posibles desajustes y diseñar políticas de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización.

✓ **Tercera etapa: Programación de Recursos Humanos**

Esta etapa está orientada hacia la consecución del ajuste de la oferta y demanda a través de los diferentes procesos de gestión de los Recursos Humanos. Evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer las necesidades. Los programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización o para disminuir el número de los que existen.

✓ **Cuarta etapa: Control y evaluación de la planificación de Recursos Humanos**

El control y la evaluación de los planes y programas de Recursos Humanos son esenciales para la gestión eficaz. La evaluación de los planes y programas de Recursos Humanos, es un proceso importante, para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, y para demostrar a la organización la contribución del departamento. Algunos de los criterios para evaluar la planificación de los Recursos Humanos son:

- Nivel de personal existente frente a necesidades establecidas de contratación.
- Niveles de productividad frente a objetivos formulados.
- Programas implantados frente a planes de actuación.
- Resultados de los programas frente a resultados esperados.
- Costos de mano de obra y de programas frente a lo establecido en el presupuesto.
- Relación entre resultados y costos en los programas.

1.3.13 Fases del proceso de planeación de recursos humanos

✓ **Fase de análisis.** La fase de análisis parte del conocimiento exhaustivo de la empresa:

- Organización general actual.
- Organización, en detalle, de las áreas de actividad.
- Funciones de unidades que constituyen las áreas de actividad.
- Funciones de categorías o grupos laborales que integran las áreas.
- Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.
- Políticas y estrategias generales y específicas.
- La materialización de fase requiere disponer de la información:
- Organigrama general de la empresa.
- Organigramas de detalle de cada una de las grandes áreas.
- Manual de funciones de unidades organizativas que constituyen las áreas.
- Manual de funciones de categorías que integran las áreas.
- Descripción de todos los puestos de trabajo actuales.
- Inventario de la totalidad de puestos de trabajo existentes.
- Resultados de valoraciones de actuales puestos de trabajo.

✓ **Fase de previsión.** El objetivo de la fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector. El desarrollo de la fase implica el estudio de los aspectos:

- Conocer organigramas previstos.
- Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en el futuro.
- Valorar los puestos.
- Cuantificar necesidades de los puestos.
- Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Diseñar sistemas idóneos de dicho personal.
- Establecer planes de formación y desarrollo de nuevos puestos.
- Preparar fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Diseñar el sistema idóneo de selección del personal.

- Establecer planes de formación y desarrollo de nuevos puestos.
- ✓ **Fase de programación.** Fase en la que establece la metodología y procedimiento para la realización de estudios, la prevención de las 17 distintas actividades, en el equipo que llevará a cabo toda la planeación.
- ✓ **Fase de realización.** Pone en práctica todas las actividades indicadas en las fases anteriores.
- ✓ **Fase de control.** Es el análisis en el tiempo, de las desviaciones que se producen a lo largo del desarrollo del plan.”
- ✓ **Fase de presentación de los resultados.** Según Alles, (2005) “La información referente a los puestos de trabajo. La planeación eficaz de los recursos humanos realiza la adecuada descripción de los puestos de trabajo de la empresa”

1.4 Planteamiento del problema

El exceso de trabajo que tiene cada empleado y sueldo bajo hace que existe inconformidad, rotación de personal e inestabilidad, dando como resultado la falta de compromiso al 100 % de parte de todo el personal.

Este problema surge debido a la falta de herramientas adecuadas para poder hacer una correcta planificación de los recursos humanos.

Pregunta

¿Qué estrategia podría implementarse para aprovechar los recursos humanos?

1.5 Justificación

La buena aplicación de herramienta adecuada permitirá que la empresa consiga y retenga la cantidad y calidad de recursos humanos.

1.6 Objetivo general y específico

1.6.1 Objetivo general

Asegurar que la empresa tenga el número de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento oportuno.

1.6.2 Objetivos específicos

- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Determinar la aplicación de planeación de los recursos humanos.
- Establecer herramientas utilizadas en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

1.7 Alcances y límites

Es un estudio específico de la Planeación del Recurso Humano, en áreas que tienen contacto directo con el personal, como el área de ventas, administración y servicios.

Para la realización del estudio se tomó como referencia la ubicación de la empresa en la zona 1 para establecer un límite geográfico.

Se obtuvo la autorización previa y el apoyo del gerente general para llevar a cabo la investigación, disposición de información y colaboración del personal para trabajar con el proceso.

Capítulo 2

2.1 Metodología

2.1.1 Tipo de estudios

La investigación realizada fue tipo descriptivo: la cual consistió en describir las características de la situación actual de la Funeraria La Esperanza

2.1.2 Sujetos de investigación

En el proceso de investigación participó 32 sujetos, integrados por el personal de los departamentos de administración, ventas, servicios y cobros.

Por ser población pequeña se realizó un censo, con el objetivo de que la información recolectada sea confiable y válida.

Censo:

Conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

2.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron:

Cuestionarios:

Utilizados para trasladar las preguntas que aporten datos relevantes para la investigación, el tipo de preguntas que se realizaron fueron cerradas, se elaboraron trece preguntas, las cuales sirvieron para establecer la problemática de mayor relevancia dentro de la empresa.

Entrevistas:

Elaboración de guía de entrevista al gerente general, un cuestionario para el gerente de ventas y personal operativo.

Capítulo 3

3.1 Resultados y análisis de la investigación

3.1.1 Resultados de la investigación

Resultados obtenidos de la entrevista con el gerente general, responsable del área de Recursos Humanos, con el objetivo de conocer su perspectiva respecto a la planeación del Recurso Humano con que cuenta la empresa en la actualidad.

Tabla No.2

Matriz de sentido		
Entrevista al gerente general		
Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>Pregunta 1. ¿Qué Procedimiento se sigue cuando existe una plaza vacante?</p>	<p>Informar a gerencia. Avisar a los empleados para que proporcionen referidos. Anuncio en la prensa.</p>	<p>El proceso de selección es: Llenar solicitud de empleo. Presentar currículo. Entrevista con el gerente general.</p>
<p>Pregunta 2. ¿Se toma en cuenta al personal dentro de la empresa cuando existe una plaza vacante?</p>	<p>Como primera opción se toma en cuenta a los actuales empleados. Fuentes externas. Revisión de expedientes de archivo.</p>	<p>La empresa cuenta con un formato de solicitud de empleo, que es útil para que el gerente tenga toda la información necesaria del solicitante</p>

Matriz de sentido		
Entrevista al gerente general		
Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>Pregunta 3. ¿De qué manera se lleva cabo el proceso de selección de personal?</p>	<p>Revisión de currículo. Entrevista con el gerente para las personas que llenen el perfil. Selección de la persona idónea para la plaza. Segunda entrevista para informar el salario que devengará.</p>	<p>En la mayoría de casos no realizan pruebas a los candidatos, de carácter técnico y/o psicológico, en algunos casos si aplican pruebas técnicas. La investigación de las referencias de los candidatos es realizada por el gerente, se encarga de averiguar vía telefónica la experiencia laboral y toda la información de interés para la empresa. Carecen de guía de entrevista.</p>
<p>Pregunta 4. ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de contratación del nuevo empleado?</p>	<p>Llaman por teléfono al aspirante para confirmar que fue seleccionado. Citan al nuevo empleado el día y la hora para presentarse. Las personas contratadas deben cumplir con un período de prueba de dos meses.</p>	<p>El contrato es verbal y la inducción por lo general la realiza un compañero del área de trabajo.</p>

Matriz de sentido		
Entrevista al gerente general		
Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>Pregunta 5. ¿Quién es responsable de llevar a cabo el proceso de inducción y cómo lo realiza?</p>	<p>El responsable es el área de recursos humanos. En la mayoría de ocasiones la inducción es desarrollada por compañeros de trabajo</p>	<p>La empresa carece de un manual de normas y procedimientos para dar a conocer aspectos relevantes de la empresa al nuevo empleado.</p>
<p>Pregunta 6. ¿Cómo realizan el proceso de capacitación? ¿Existe una planificación?</p>	<p>En el área de ventas realizan un curso que dura tres días para el personal de nuevo ingreso. En el área administrativa en el lapso de 2 horas indican las atribuciones de forma verbal.</p>	<p>Las capacitaciones son planificadas cuando la gerencia general lo cree conveniente. No existe un programa de capacitación formal.</p>
<p>Pregunta 7. ¿Realizan evaluaciones de desempeño? ¿Quién es la persona encargada de realizarla y con cuánta frecuencia se realizan?</p>	<p>La empresa no realiza ninguna evaluación de desempeño.</p>	<p>Como consecuencia no se toman decisiones de ascensos, detectar errores en los puestos de trabajo, o cualquier problema que afecta a la persona a desempeñar su cargo</p>

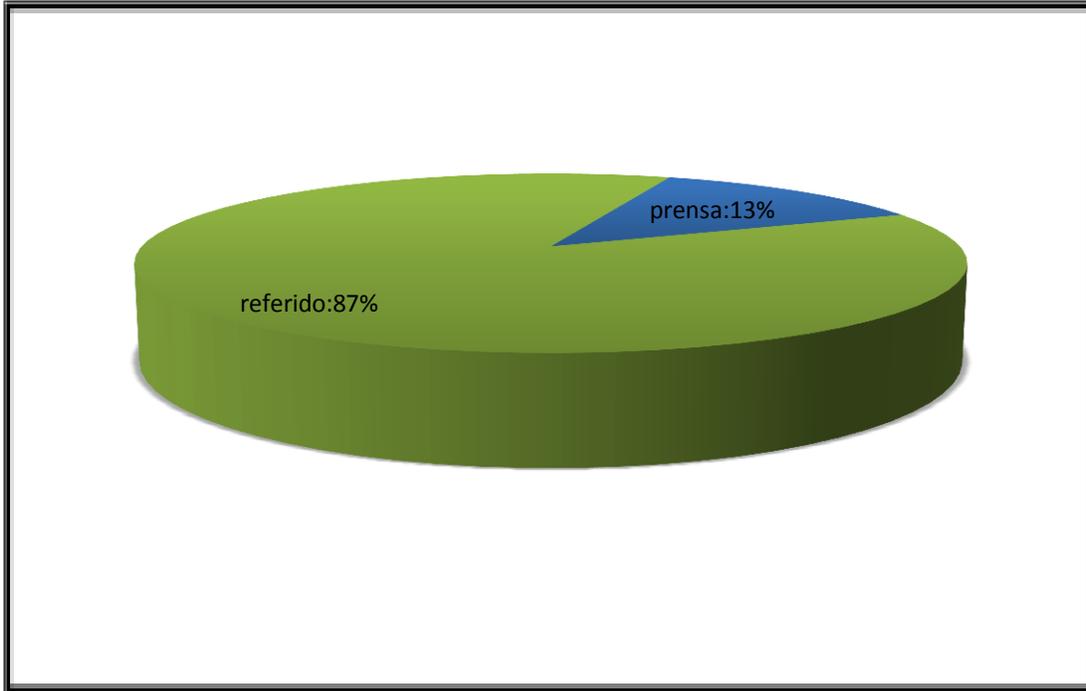
Matriz de sentido		
Entrevista al gerente general		
Pregunta	Respuesta	Análisis
Pregunta 8. ¿Qué formas de incentivar a los empleados utiliza la empresa?	*Servicios de cafetería *Incentivos sobre ventas *Eventos especiales (convivios navideños, de aniversarios, celebraciones de cumpleaños.)	Los incentivos salariales aplican sólo al departamento de ventas.
Pregunta	Respuesta	Análisis
Pregunta 9. ¿De qué manera mantiene el gerente general las relaciones laborales con los empleados?	Entrevistas personales para sondear el Clima laboral. Encuestas.	Determinan en los empleados: desmotivación por pobre remuneración Perciben preferencias por parte del jefe inmediato, lo que provoca inconformidad.

Fuente: Elaboración propia, (2013)

Resultados del cuestionario aplicado al personal operativo.

Ilustración No. 1

Gráfica 1: El medio por el cual se enteró de la plaza para trabajar en la empresa fue:



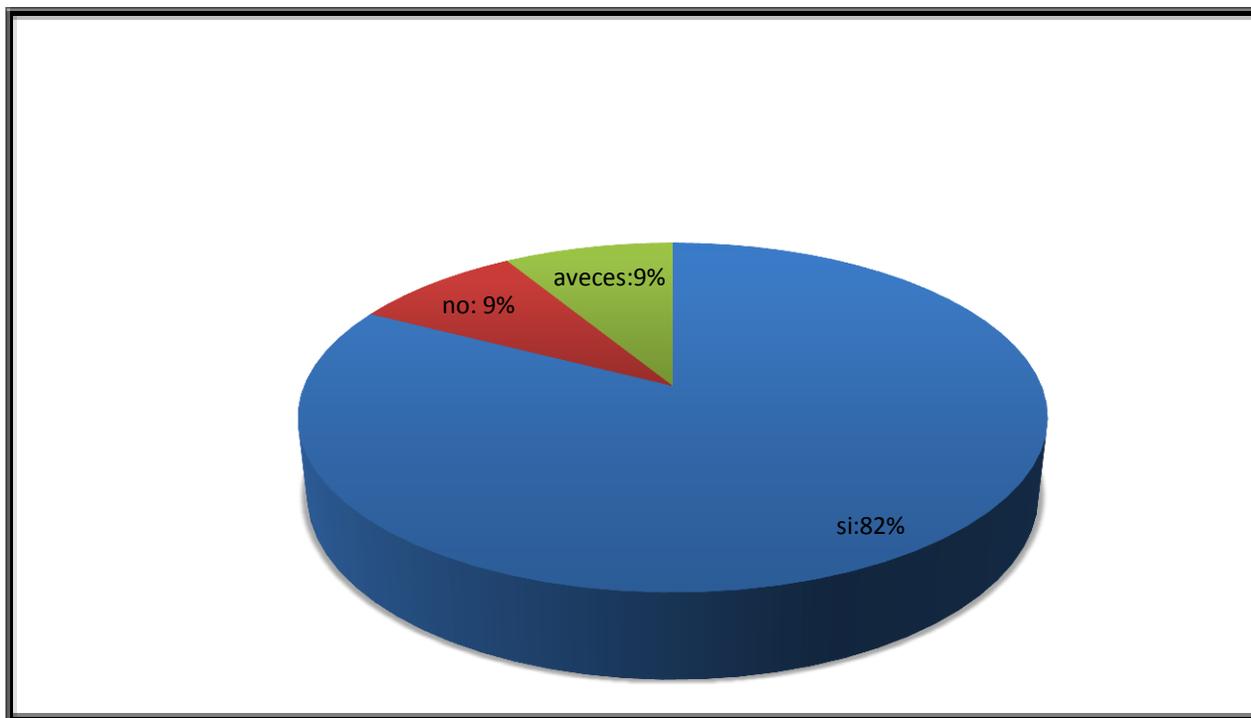
Fuente: Elaboración propia, (2013)

20 personas de los encuestados indicaron que el medio por el cual se enteraron de la plaza fue por referido.

El medio que mejor funciona para captar candidatos es el método de referidos, debido al tipo de servicio que comercializa la empresa es más fácil reclutar prospectos por medio de recomendaciones del personal de la empresa, ya que ellos conocen el trabajo a realizar, 3 de encuestados respondieron que el medio por el cual se enteraron de la plaza fue la prensa.

Ilustración No. 2

Gráfica 2: El departamento de recursos humanos, toma en cuenta al personal interno:



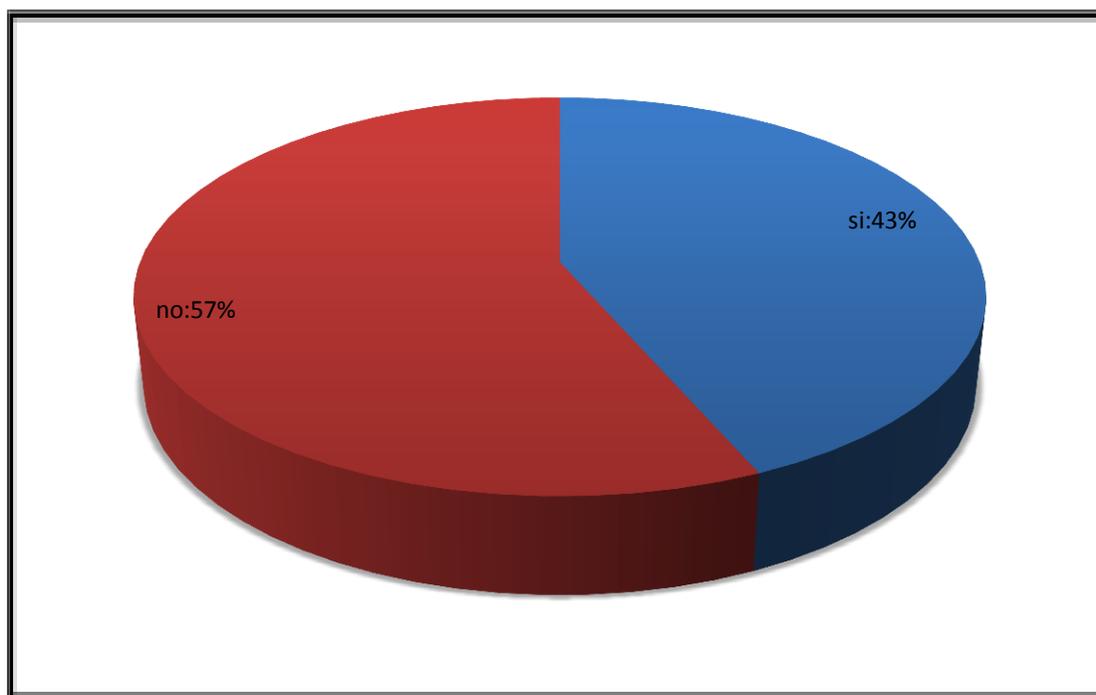
Fuente: Elaboración propia, (2013)

19 de las personas encuestadas respondieron que la empresa sí da oportunidad al personal interno en el momento de existir una nueva plaza vacante, mientras que 2 personas respondieron que no existe oportunidad para optar a una nueva plaza, 2 personas consideran que el departamento de recursos humanos a veces toma en cuenta al personal interno.

Es más conveniente darle oportunidad de una plaza vacante a un empleado interno, que conseguir a una persona de afuera, debido a que ya está adaptada y conoce las actividades que realiza la empresa.

Ilustración No. 3

Gráfica 3: Llenó solicitud de empleo cuando aplicó a la plaza:



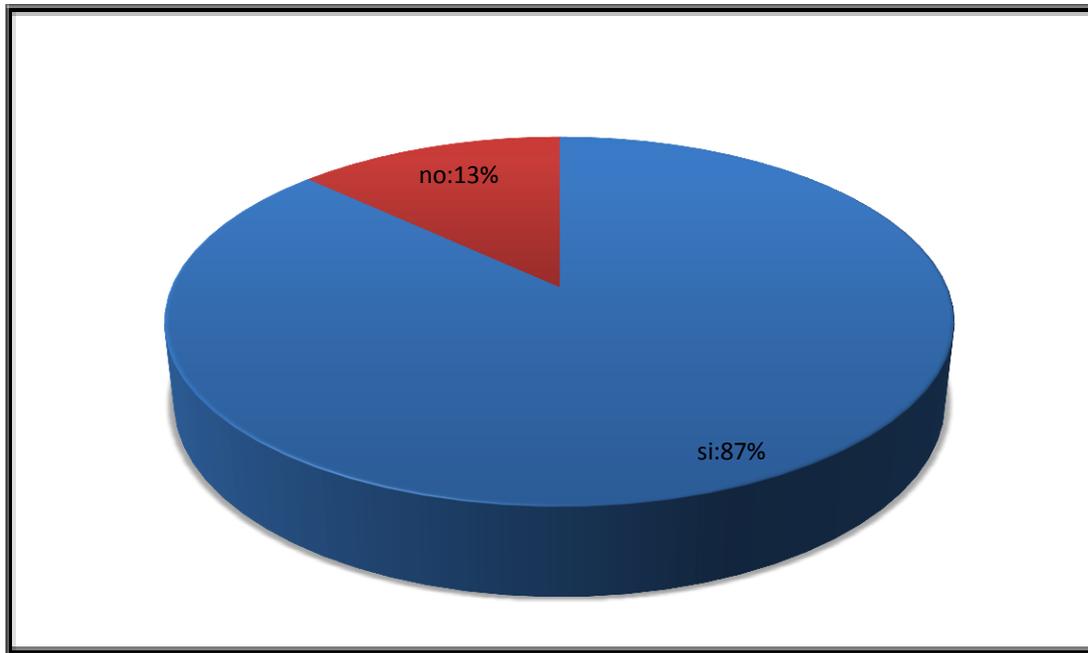
Fuente: Elaboración propia, (2013)

13 de los encuestados respondieron que no llenaron solicitud de empleo en el momento de aplicar a la plaza, mientras que 10 respondieron sí llenaron solicitud de empleo cuando se presentaron a la empresa por la plaza vacante.

El personal encargado de este proceso tiene que tener presente que toda persona que quiera aplicar a una plaza vacante tiene que llenar una solicitud de empleo para iniciar el proceso de selección de personal.

Ilustración No.4

Gráfica 4: Le realizaron alguna entrevista de empleo:



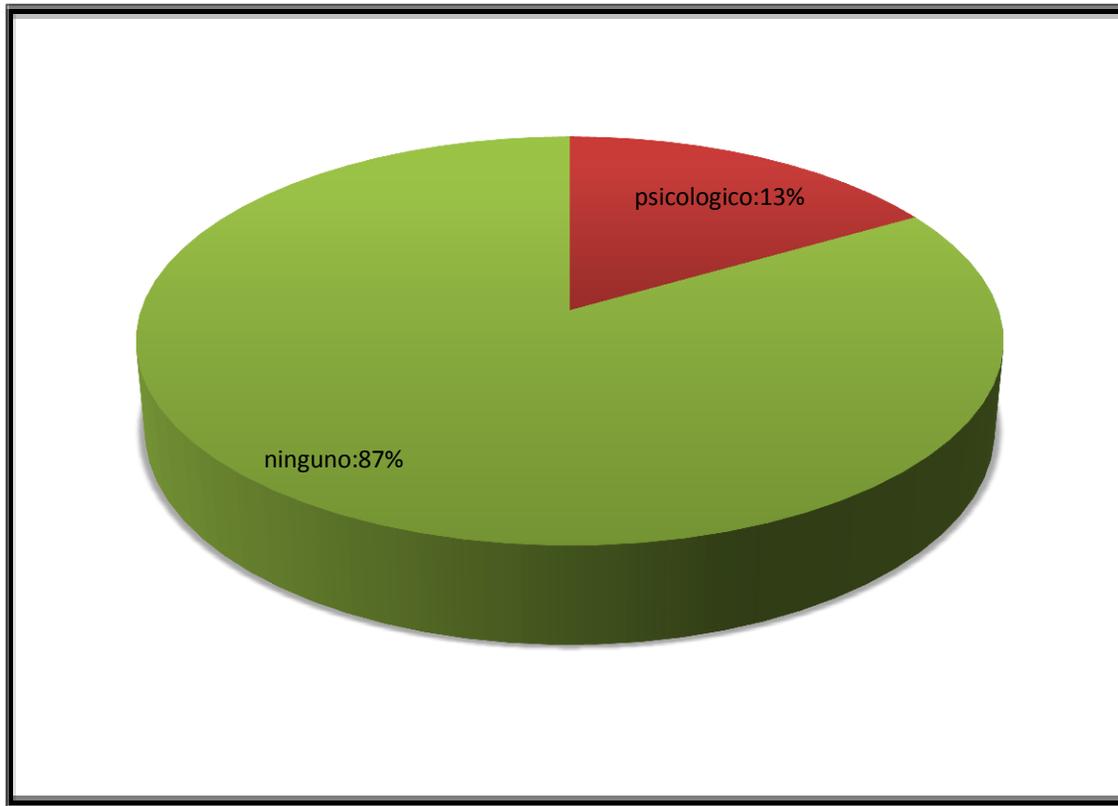
Fuente: Elaboración propia, (2013)

20 de personas encuestadas manifestaron que sí tuvieron una entrevista de empleo con el Gerente general, 3 respondieron que no tuvieron ningún tipo de entrevista, solamente llenaron solicitud de empleo para iniciar el proceso de reclutamiento y selección.

La entrevista que realiza el gerente general no cuenta con una estructura formal para obtener la mayor cantidad de información del candidato.

Ilustración No. 5

Gráfica 5: Prueba que le aplicaron para ocupar la plaza:

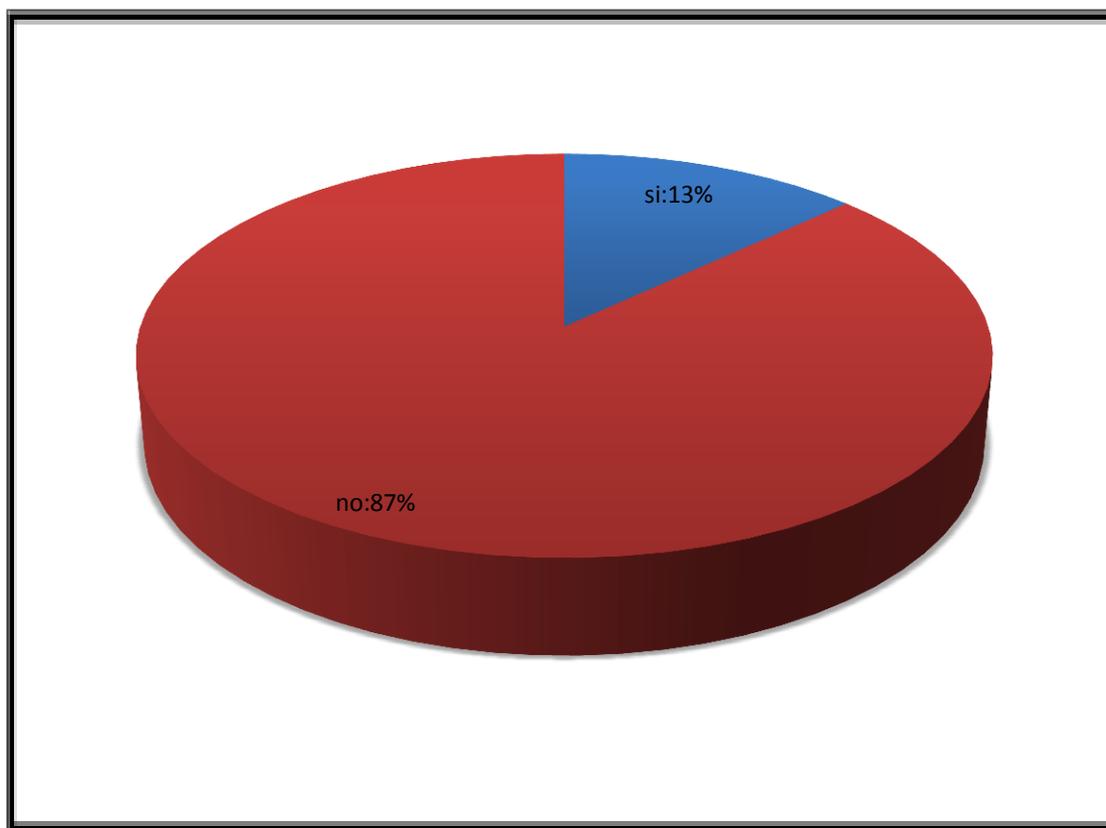


Fuente: Elaboración propia, (2013)

3 trabajadores indicaron que sí les realizaron examen psicológico y 20 respondieron que no les practicaron ningún tipo de evaluación. Por lo general en la empresa no se realiza ningún tipo de evaluación en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para que la empresa cuente con el personal más apto para ocupar una plaza vacante es necesario que la empresa defina un programa de evaluación.

Ilustración No. 6

Gráfica 6: Al ser contratado firmó contrato laboral:

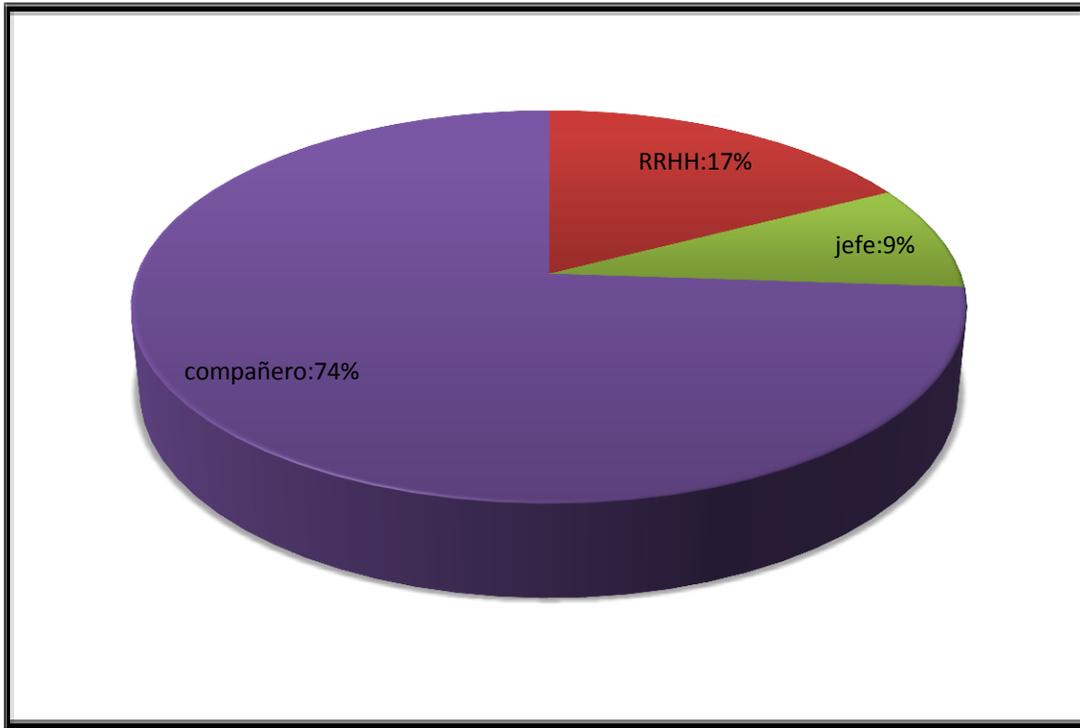


Fuente: Elaboración propia, (2013)

20 de los encuestados respondieron que no firmaron contrato de trabajo, solo 3 personas firmaron contrato. El personal encargado del proceso de reclutamiento y selección debe tener conocimiento para que a toda persona seleccionada se le entregue y firme el contrato de trabajo correspondiente y no solo a ciertas personas, según lo observado en la gráfica.

Ilustración No. 7

Gráfica 7: Persona que le dio inducción para el nuevo puesto de trabajo:



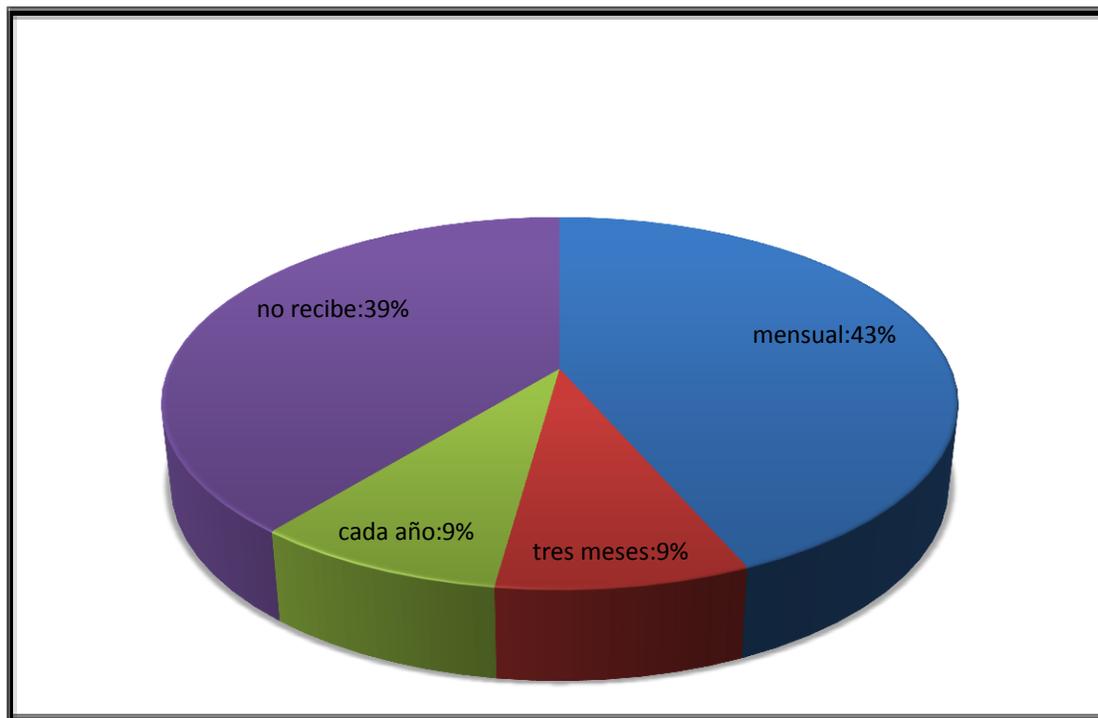
Fuente: Elaboración propia, (2013)

17 de los encuestados indicaron que los compañeros del área de trabajo fueron los que le dieron inducción, 4 respondieron que fue Recursos Humanos los responsables de la inducción y solo 2 personas comentaron que el jefe inmediato fue el encargado de la inducción.

Es necesario que el porcentaje de compañeros de trabajo que brindan orientación disminuya, esto se logrará con un mayor compromiso por parte de los jefes de área.

Ilustración No. 8

Gráfica 8: Frecuencia con la que recibe capacitación:

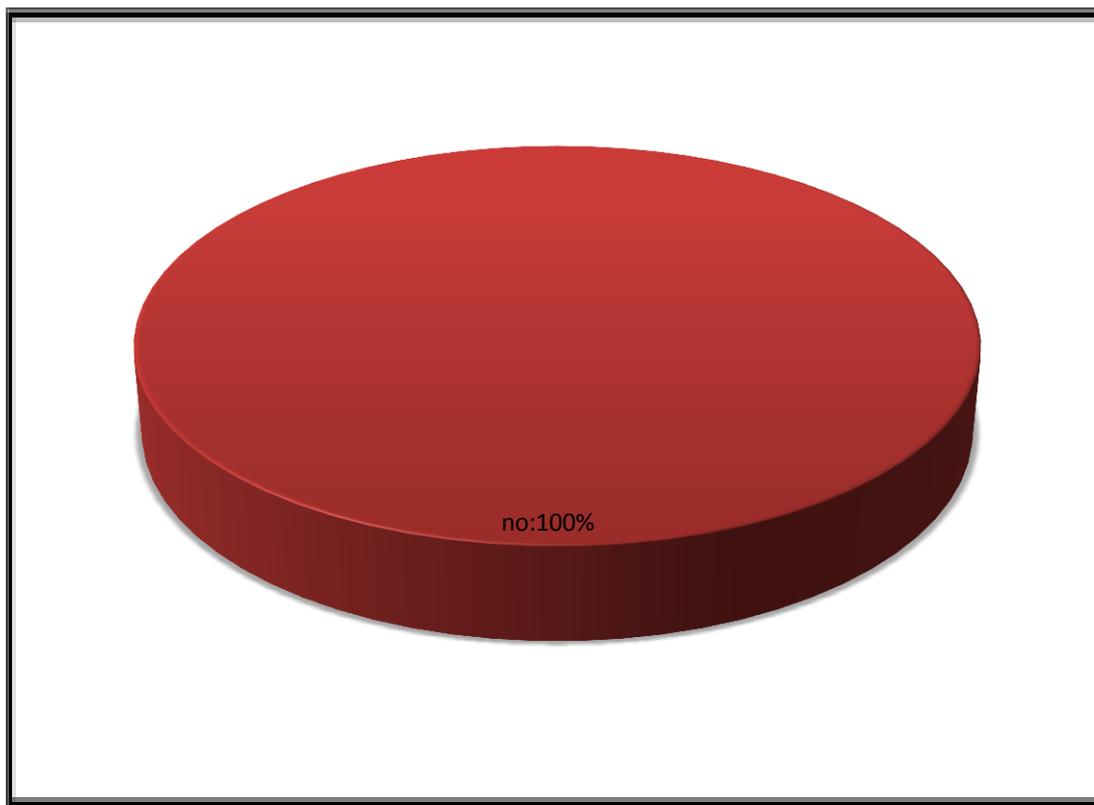


Fuente: Elaboración propia,(2013)

10 empleados reciben capacitación cada mes, 2 personas respondieron que cada tres meses, 2 indicaron que cada año y 9 mencionaron que no reciben capacitación. Solo al personal de ventas se le da capacitación mensualmente debido a la importancia de este departamento es necesario que los asesores estén preparados de la mejor forma, por lo general a los otros departamentos no se brinda capacitación, solo cuando el gerente general considera que es necesaria.

Ilustración No. 9

Gráfica 9: Le han evaluado su desempeño laboral:

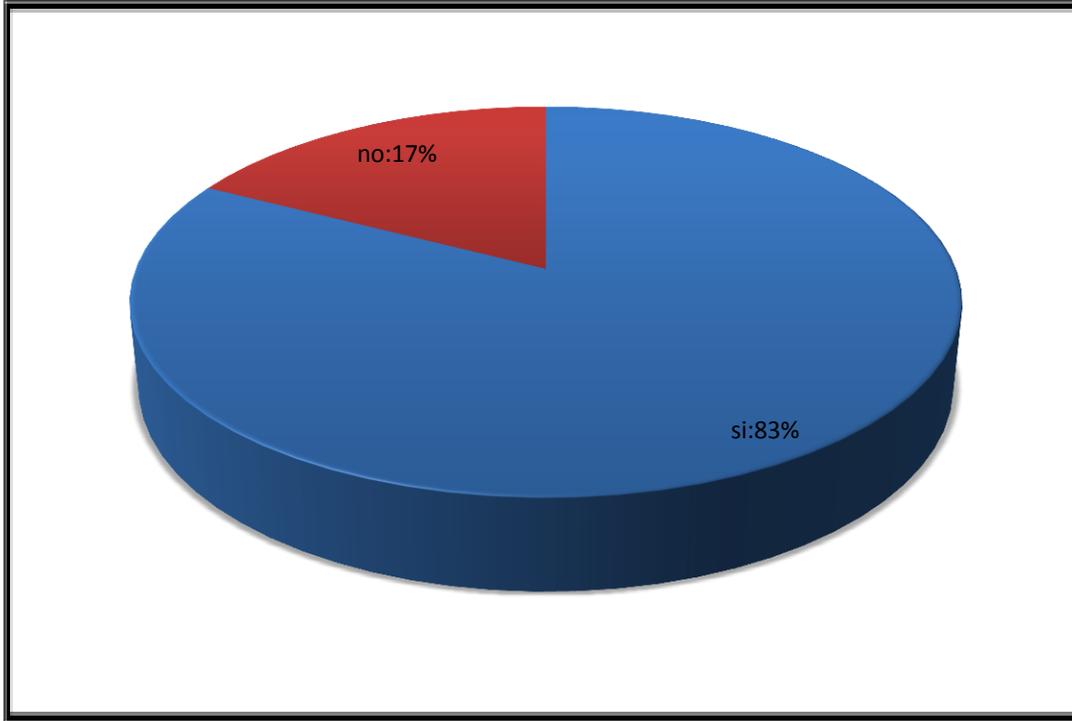


Fuente: Elaboración propia, (2013)

Los 23 encuestados respondieron que no le han realizado ninguna evaluación de desempeño. Es necesario que la empresa realice algún tipo de evaluación para conocer la calidad de personal que tiene la empresa.

Ilustración No. 10

Gráfica 10: Recibe compensación adicional al salario:

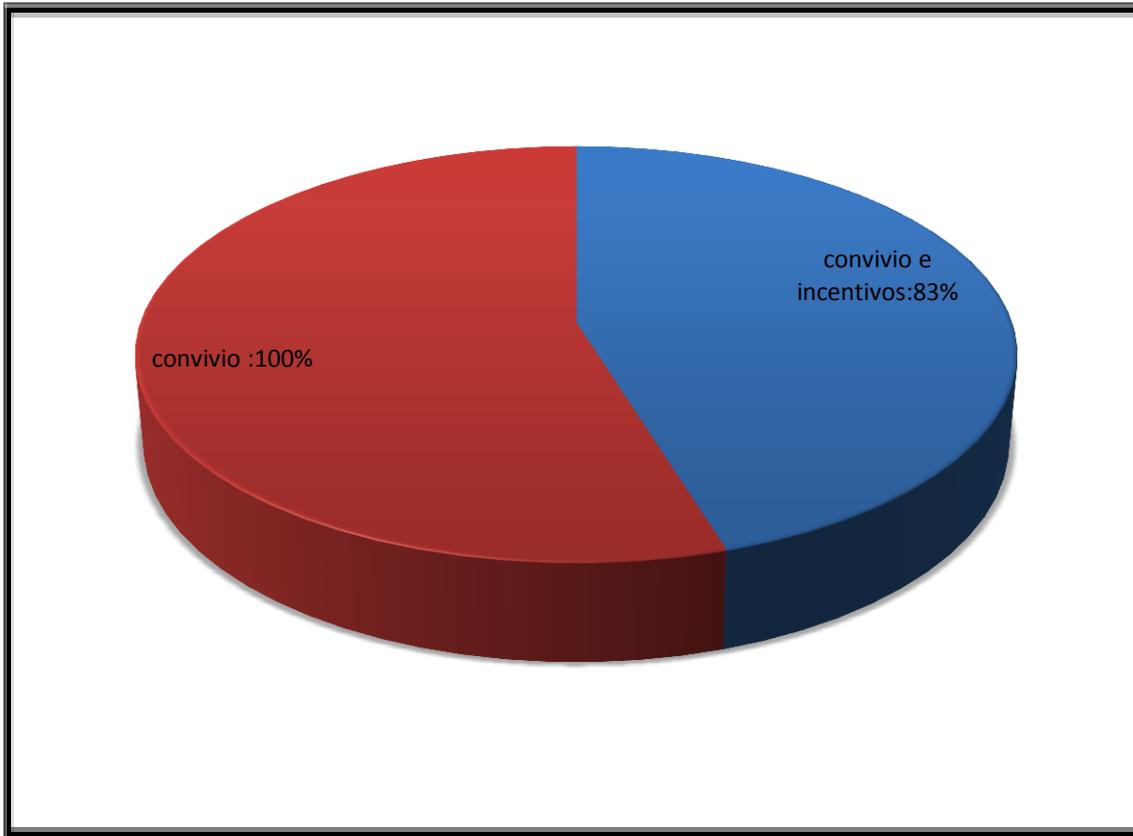


Fuente: Elaboración propia, (2013)

19 de los encuestados indicaron que sí reciben alguna compensación adicional al salario, y 4 personas respondieron que no tienen compensación adicional debido a que no trabajan en relación de dependencia.

Ilustración No. 11

Gráfica 11: Compensación que recibe adicional al salario:



Fuente: Elaboración propia, (2013)

Los 23 encuestados respondieron que tienen convivios como parte de la compensación adicional al salario, mientras que 19 reciben además de este beneficio, incentivos económicos que corresponde al departamento de ventas.

3.1.2 Análisis de la investigación

En relación a la interrogante planteada en la investigación ¿Qué estrategia podría implementarse para aprovechar los recursos humanos?

El Gerente general informó que se obtuvieron los siguientes resultados:

Descripción actual del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Reclutamiento.

El personal responsable de recursos humanos como canal de reclutamiento hace el uso de fuente interna con base a referidos como primera opción y el uso de anuncios en la prensa como segunda alternativa, información que se puede observar en la gráfica N. 1.

Se puede constatar en la gráfica No. 2 que la empresa por lo general toma en cuenta al personal interno como primera opción cuando existe una plaza vacante, de no contar con personal idóneo, el gerente solicita al personal y amigos que recomienden a conocidos para iniciar el proceso de reclutamiento.

Selección de personal.

Una vez reclutados los candidatos, los interesados se presentan a la empresa con los requisitos que se les solicita, luego se les convoca a una primera entrevista donde el entrevistado tiene que mostrar sus habilidades, buena presentación personal y facilidad verbal, durante la entrevista el gerente le informa la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el candidato decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes se realiza a una segunda entrevista, por último como técnica de selección utiliza únicamente la entrevista para elegir al candidato.

Deficiencias encontradas.

En el presente estudio se encontraron deficiencias en los requisitos para el reclutar al personal.

- Perfil de puesto.
- Plan de reclutamiento de personal a corto y mediano plazo.
- Conocimientos necesarios en técnicas de recursos humanos.

- Requisitos mínimos como: Tarjetas de salud, antecedentes penales, cartas de recomendaciones.
- Base de datos del personal de entrevistas anteriores.
- Carece de un formato de entrevista.

Problemas encontrados en el proceso de selección de personal.

La selección de personal es una fase de gran importancia ya que a través de ella la empresa puede saber quiénes de los solicitantes que se presente son los que tienen mayor posibilidad de ser contratado para que realicen eficazmente el trabajo que se le asigne.

Entre los problemas del proceso de selección de personal de esta empresa figuran los siguientes:

Solicitud de empleo.

La persona encargada de entregar solicitud de empleo al interesado en iniciar el proceso de selección de personal no lo realiza al cien por ciento, información que se puede observar en la gráfica No. 3

Entrevista de selección.

Por lo general se realiza entrevista de empleo a las personas que inician el proceso de selección, pero en ciertas ocasiones solamente llenan solicitud de empleo, información que se puede observar en la gráfica No. 4, el tipo de entrevista que se realiza no cuenta con una estructura formal, lo cual significa que la información pueda tener un alto grado de no confiabilidad.

Pruebas Psicológicas y psicométricas.

- Por lo general no se realizan pruebas Psicológicas que puedan permitir conocer el estado emocional y aptitudes de los seleccionados, según información de la gráfica No. 5
- Existen deficiencias para realizar pruebas psicométricas que puedan demostrar el nivel de conocimiento de la persona.

Contrato de trabajo.

La empresa carece de un procedimiento formal el cual indique que toda persona que es seleccionada para ocupar un puesto en la empresa debe de firmar un contrato de trabajo, actualmente la mayoría de las personas contratadas no firman, solamente ciertas personas han tenido la oportunidad de hacerlo, según lo observado en la gráfica N. 6.

Orientación en el nuevo puesto de trabajo.

Actualmente el personal de recursos humanos no son los responsables directos de orientar al personal de nuevo ingreso, esta responsabilidad está siendo asignada a los compañeros del mismo departamento, según gráfica No. 7

Capacitación del puesto de trabajo.

Los vendedores son los únicos que mensualmente reciben capacitación acerca del puesto de trabajo que desempeñan, cuando el gerente considera necesario programar alguna capacitación cada tres meses o cada año, información según gráfica No. 8

Evaluación de desempeño.

A la empresa en la actualidad le falta tener una evaluación de desempeño y por consiguiente no conoce la calidad de personal que tiene la empresa.

Resultados.

Por lo tanto, considerando el grado de importancia que tiene el hecho de reclutar y seleccionar personas altamente calificadas, podemos asegurar que estos resultados indican que la empresa capta a los candidatos no adecuados, tampoco utiliza técnicas y procedimientos que le permitan la elección de recursos humanos idóneos para ocupar un cargo de manera eficiente.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de mejora de la planeación estratégica del recurso humano en Una empresa de Servicios Funerarios

4.1.1 Presentación de la propuesta

Este documento es una propuesta administrativa destinada a la gerencia general de “Funeraria la Esperanza”

El objetivo es mejorar las técnicas de administración de personal, para optimizar el recurso humano.

4.2 Desarrollo de la propuesta de trabajo

Con el propósito de obtener mejoras en la planeación estratégica del Recurso Humano y que éste sea el adecuado y desempeñe una función clave en el desarrollo de una estrategia competitiva viable, es necesario implementar:

- Planeación del Recurso Humano.
- Selección y contratación de personal.
- Inducción, capacitación y desarrollo profesional.
- Evaluación del desempeño.
- Compensaciones.
- Relaciones con los empleados.

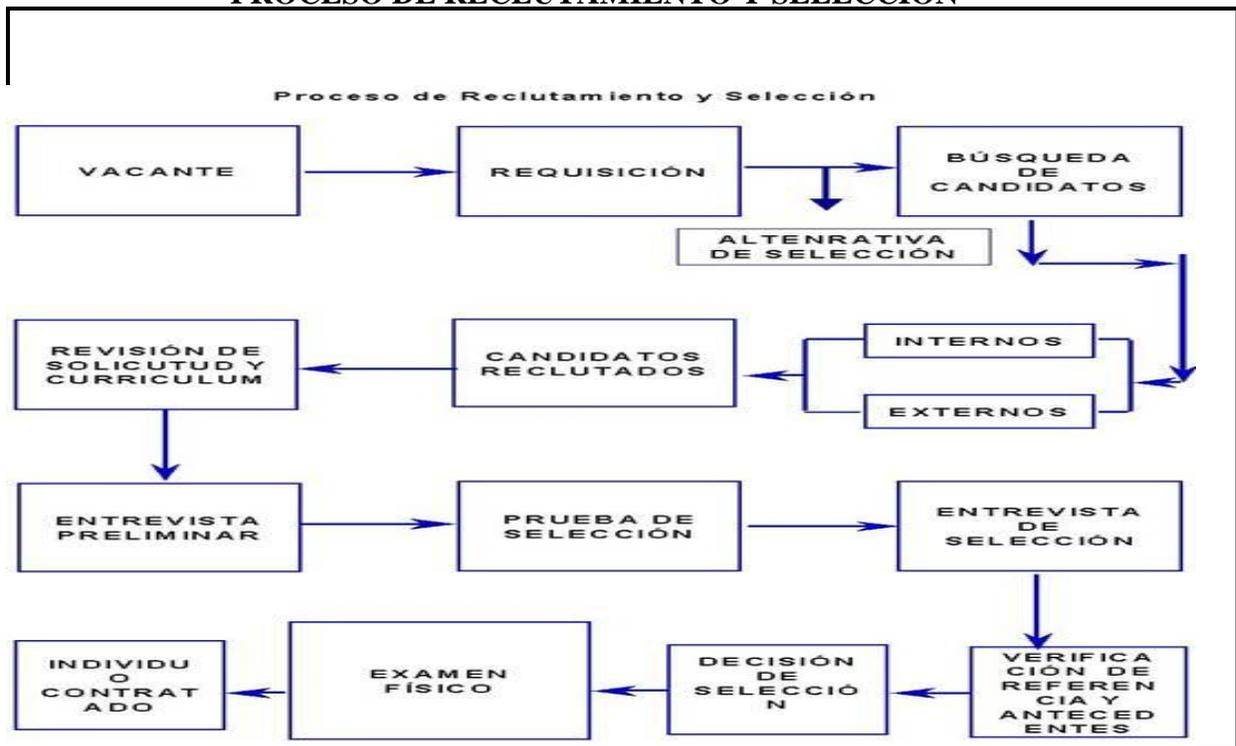
4.2.1 Planeación de los Recursos Humanos

Es importante que se realice una planeación adecuada del Recurso Humano en la empresa Funeraria la Esperanza, para que tenga éxito. En esta planeación es necesario implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal que es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar al personal idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

Se propone un diagrama del proceso de reclutamiento y selección del personal, en el cual se esquematiza las etapas o pasos necesarios. El diagrama es una herramienta que facilita el entendimiento de información, es por eso que son representados gráficamente utilizando simbología específica que permite identificar y detallar los pasos de un proceso determinado, la secuencia de información y las direcciones que deben seguir a la hora de tomar decisiones.

Tabla No. 3

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



Fuente: Elaboración propia

Etapas que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal:

4.2.1.1 Definición del perfil del postulante

Se propone una hoja técnica del perfil del puesto del Gerente de recursos humanos, secretaria, jefe de servicios en capilla, piloto de carro fúnebre, cobrador y asesor de ventas, este ejemplo de perfil de puestos es adaptable a cualquier plaza dentro de la organización, esta propuesta únicamente tiene un costo de papelería e impresión.

Forma No. 1

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerencia de Recursos Humanos
Ubicación administrativa:	Gerencias
Inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Es un puesto de carácter gerencial ejecutivo, tiene a su cargo la: planeación, organización, dirección, integración y control del personal

Atribuciones

Mantener base de datos de los empleados actuales y posibles candidatos;
La captación de personal, es decir la localización de candidatos capaces de cubrir las plazas vacantes en la organización;
Seleccionar el personal idóneo, posterior al análisis de la información recopilada en la solicitud de empleo, en la entrevista y a los resultados de las respectivas pruebas de conocimiento y habilidades;
La elaboración y cumplimiento de los contratos de trabajo y el proceso de legalización de los mismos en el momento de la contratación de nuevos empleados;
Planificación y desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento de personal, como contribución a su desarrollo y crecimiento; tanto personal, como profesional, dentro de la organización;
Creación de programas de beneficios para el personal;
Diseño de formas y manuales dirigidos al mejor manejo del personal, como estándares para evaluación del rendimiento, manuales de descripción de puestos, de bienvenida a la empresa, entre otros;
Elaboración de programas de remuneración para los empleados con base a la eficiencia, colaboración y empeño demostrado, trabajo en conjunto con los gerentes;
En general trabajar en conjunto con las diferentes gerencias de la organización, con el propósito de establecer y mantener relaciones de mutua cooperación entre el personal de los diferentes niveles de autoridad.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de las funciones debe mantener estrecha relación con todos los empleados.

Autoridad

Para desempeñar las funciones asignadas.

Responsabilidad

Coordinar las actividades principales relacionadas con la administración del personal.
Velar por el uso y cuidado del equipo y de los útiles de oficina para el desarrollo de las actividades.

Experiencia

Jefe de personal con un mínimo de 2 años, de preferencia en empresas de seguros.

Habilidades

Desarrollo de relaciones humanas a nivel empresarial.
Dirección de grupos y orientación hacia los objetivos de la empresa. Toma de decisiones en situaciones difíciles.
Coordinación de actividades relacionadas con la administración del personal.

Destrezas

Manejo de computadora, equipo de oficina y paquetes de software.

Otros**requisitos**

Facilidad para comunicarse de forma verbal, escrita a todo nivel.

Fuente: Elaboración propia

Forma No. 2

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Secretaria
Ubicación administrativa:	Administración
Inmediato superior:	Gerente Administrativo
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

El puesto está ubicado en el área administrativa, brinda soporte al departamento de servicio y administrativo, etc.

Atribuciones:

Atender a clientes que lleguen a la empresa, ya sea por solicitud de servicio o por gestiones administrativas y los direcciona al departamento que corresponda, recibe llamadas de solicitud de servicio o por cualquier tipo de gestión, apoya en todo momento a los demás departamentos

Relaciones de trabajo

Con clientes y con todo el personal de la empresa

Autoridad

El puesto delega la autoridad para resolución de problemas de clientes bajo las políticas establecidas de créditos, servicios cobros, administración y ventas

Responsabilidad

Atención a los clientes de la empresa

Experiencia:

Atención al cliente, gestiones administrativas, uso de planta telefónica.

Habilidades

Clientes Manejo de paquetes de computación, uso de internet, manejo de POS de tarjetas de crédito, manejo de difíciles.

Destrezas

Numérica, negociación, manejo de conflictos

Otros Requisitos

Don de servicio

Fuente: Elaboración

Forma No. 3

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Jefe de Servicios
Ubicación administrativa:	Gerencia de Operaciones
Inmediato superior:	Gerente de Operaciones
Subalternos:	Capilleros, pilotos, preparador, cocinera, personal de limpieza.

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Es un mando medio, está ubicado en el departamento de servicio. Dirige al personal y coordina la operación de la prestación del servicio.

Relaciones de trabajo

Con todos los clientes que se presta servicio, conserjes, pilotos, auxiliares de cocina, área administrativa.

Autoridad

Tiene autoridad con los capilleros, los pilotos, y preparador, cocinera y la persona de limpieza

Responsabilidad

Coordina por medio del personal los procedimientos del servicio a prestar, atiende de inmediato y eficientemente cualquier problema o situación emergente que se presente y que esté relacionada con el servicio al cliente y las operaciones, controla todas las actividades del servicio, mediante la verificación del cumplimiento de las labores de conserjes, pilotos y auxiliares de cocina, realizar el control de calidad de los servicios, con relación a limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

Experiencia

Dos años de experiencia laboral en áreas de asistencia administrativa y manejo de personal, dos años de estudios universitarios en administración de empresas, conocimientos de computación.

Habilidades

Atención a clientes, comunicación, resolución de conflictos y manejo de duelo

Destrezas

Empatía, manejo de clientes difíciles, manejo de computadora, facilidad de números, habilidad de negociación,

Otros Requisitos

Disponibilidad de horario, creativo, innovador, disciplinado, responsable, líder, con buenas relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración

Forma No. 4

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Piloto
Ubicación administrativa:	Gerencia de Operaciones
Inmediato superior:	Jefe de servicios
Subalternos:	Ayudante

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Es un puesto operativo, apoya en la realización de trámites, así como el traslado de la persona fallecida.

Relaciones de trabajo

Con todos los clientes principalmente y luego con administración por los registros y documentos correspondientes a los sepelios que transporta.

Autoridad

Tiene autoridad con el ayudante asignado

Responsabilidad

Mantener limpio y en buen estado de funcionamiento del vehículo, transportar a la persona fallecida, sus deudos y al personal de capillas al cementerio, realizar todos los trámites necesarios para el traslado de la persona fallecida, transportar y colocar los utensilios de velación cuando se trate de un servicio en domicilio, reportar el avance de los tramites al feje de servicio.

Experiencia

En atención y servicio al cliente, manejo de vehículos de todo tipo

Habilidades

Atención a clientes, comunicación

Destrezas

Empatía, manejo de clientes difíciles, cinco años de experiencia de conducción de vehículos.

Otros Requisitos

Disponibilidad de horario, puntual, trabajo en equipo, organizado, responsable, prudente

Fuente: Elaboración propia

Forma No. 5

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: Cobrador
Ubicación administrativa: Gerencia de administrativa
Inmediato superior: Gerente administrativo
Subalternos:

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Visitar a cada uno de los clientes que compraron un servicio al crédito y recolectar la cuota mensual para abonar a la cuenta corriente correspondiente.

Atribuciones:

Visita mensualmente a los clientes de la cartera asignada y realizar el cobro correspondiente.

Relaciones de trabajo

Con todos los clientes principalmente y luego con administración para liquidar los cobros realizados a diario, ventas.

Autoridad

Solo con resolución de dudas e inconvenientes de los clientes.

Responsabilidad

Cumplir con la visita y recoger abono de los clientes en su casa u oficinas o el lugar donde se haya acordado recoger el abono, la visita debe ser mensualmente y puede ser re-visita por si el cliente no tuviera el abono al momento de visitarle liquidar diariamente los cobros y hacer reporte de los clientes que no realizaron pago y colocar el motivo por el cual no pago.

Experiencia

En atención y servicio al cliente, cobros de cartera, negociación, conocimiento de la ciudad capital.

Habilidades

Atención al cliente, comunicación, habilidad de negociación y manejo de clientes difíciles.

Destrezas

Manejo de moto, cumplimiento de meta de cobros, técnicas de cobranza, constancia.

Otros Requisitos

Disponibilidad de horario, cumplimiento de metas, iniciativa, puntual, colaborador.

Fuente: Elaboración

Forma No. 6

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Asesor de Ventas
Ubicación administrativa:	Gerencia de Ventas
Inmediato superior:	Gerente de Ventas
Subalternos:	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Asesorar y asistir a los clientes que requieren de un servicio funerario, así como ofrecer servicios en pre necesidad y necesidad.

Relaciones de trabajo

Con todos los clientes principalmente y luego con administración para procesar los contratos vendidos

Autoridad

Solo con resolución de problemas y dudas referente a clientes.

Responsabilidad

Elaborar plan de trabajo mensual, completar toda la papelería y registros requeridos por los procesos del servicio en capillas, orientar a los deudos sobre el procedimiento del servicio funerario y además proporcionar la guía que le indica las decisiones a tomar, atender y dar información a clientes que le solicitan a través de la vía telefónica o que se presenten en capillas. Contactar a las familias después de haber prestado el servicio, para dar un seguimiento y apoyar a la familiar en el manejo de duelo.

Experiencia

En servicio al cliente, manejo de computadora, venta de servicios. Título nivel medio,

Habilidades

Tres años de experiencia en ventas o en servicio al cliente, comunicación y negociación, manejo de objeciones.

Destrezas

Manejo de clientes difíciles, manejo de computadora, facilidad de números.

Otros Requisitos

Disponibilidad de horario, creativa, innovadora, disciplinada y responsable

Fuente: Elaboración propia, 2013

4.2.1.2 Búsqueda, reclutamiento o convocatoria

El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).

Algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales podemos buscar, reclutar o convocar candidatos:

- Recomendaciones.
- Agencias de empleos.
- La competencia.
- Practicantes.
- Archivos o bases de datos.

En esta etapa los postulantes deben enviar currículum o llenar un formulario de solicitud de empleo formulario diseñado de tal manera que obtenga suficiente de información.

Se propone el siguiente formulario de solicitud de empleo:

Forma No. 7

SOLICITUD DE EMPLEO No. 																																																							
Aprobado por: Jefe de Recursos Humanos																																																							
Fecha	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">Puesto Solicitado:</td> <td colspan="2">Salario mensual deseado:</td> </tr> <tr> <td>Primer apellido:</td> <td>Segundo apellido:</td> <td>Apellido casada:</td> <td>Nombre completo:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Dirección actual</td> <td>Telefono:</td> <td>Edad:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Lugar y fecha de Nacimiento:</td> <td>Celular:</td> <td>Estatura:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Con quien vive actualmente:</td> <td>Estado civil: <input type="checkbox"/> Soltero</td> <td>Peso:</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> Padre <input type="checkbox"/> Esposa (o) <input type="checkbox"/> Otros</td> <td><input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro</td> <td># De personas que dependen de usted</td> </tr> <tr> <td>No. Cedula o DPI</td> <td>No. Afiliación IGSS</td> <td>No. Afiliación IRTRA</td> <td>No. Licencia de conducir</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Extendida en</td> <td>Tipo Licencia:</td> <td>Tipo Sangre:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Practica algun deporte ? Cual ?</td> <td>Padece alguna enfermedad o deficiencia fisica?</td> <td>Ingiere Licor?</td> </tr> <tr> <td colspan="2">En caso de emergencia avisar a :</td> <td colspan="2">Fuma ?</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Telefono:</td> </tr> </table>	Puesto Solicitado:		Salario mensual deseado:		Primer apellido:	Segundo apellido:	Apellido casada:	Nombre completo:	Dirección actual		Telefono:	Edad:	Lugar y fecha de Nacimiento:		Celular:	Estatura:	Con quien vive actualmente:		Estado civil: <input type="checkbox"/> Soltero	Peso:	<input type="checkbox"/> Padre <input type="checkbox"/> Esposa (o) <input type="checkbox"/> Otros		<input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	# De personas que dependen de usted	No. Cedula o DPI	No. Afiliación IGSS	No. Afiliación IRTRA	No. Licencia de conducir	Extendida en		Tipo Licencia:	Tipo Sangre:	Practica algun deporte ? Cual ?		Padece alguna enfermedad o deficiencia fisica?	Ingiere Licor?	En caso de emergencia avisar a :		Fuma ?				Telefono:											
Puesto Solicitado:		Salario mensual deseado:																																																					
Primer apellido:	Segundo apellido:	Apellido casada:	Nombre completo:																																																				
Dirección actual		Telefono:	Edad:																																																				
Lugar y fecha de Nacimiento:		Celular:	Estatura:																																																				
Con quien vive actualmente:		Estado civil: <input type="checkbox"/> Soltero	Peso:																																																				
<input type="checkbox"/> Padre <input type="checkbox"/> Esposa (o) <input type="checkbox"/> Otros		<input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	# De personas que dependen de usted																																																				
No. Cedula o DPI	No. Afiliación IGSS	No. Afiliación IRTRA	No. Licencia de conducir																																																				
Extendida en		Tipo Licencia:	Tipo Sangre:																																																				
Practica algun deporte ? Cual ?		Padece alguna enfermedad o deficiencia fisica?	Ingiere Licor?																																																				
En caso de emergencia avisar a :		Fuma ?																																																					
		Telefono:																																																					
DATOS GENERALES	Fotografía																																																						
ESTUDIOS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">Nombre del Establecimiento</th> <th colspan="2">Titulo obtenido ó último grado aprobado</th> <th>De (año)</th> <th>A (año)</th> </tr> <tr> <td colspan="2">Primaria</td> <td colspan="2"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Básico</td> <td colspan="2"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Diversificado</td> <td colspan="2"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Universitario</td> <td colspan="2"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Otros (especifique)</td> <td colspan="2"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Estudia actualmente:</td> <td>Que estudia?</td> <td>Plan <input type="checkbox"/> Fin de <input type="checkbox"/></td> <td>Establecimiento</td> <td>Horario:</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> <td></td> <td>Diario <input type="checkbox"/> Semana <input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Máquinas de taller u oficina que sabe manejar :</td> <td>Idiomas extranjeros que domina:</td> <td>Hablado %</td> <td>Escrito %</td> </tr> </table>	Nombre del Establecimiento		Titulo obtenido ó último grado aprobado		De (año)	A (año)	Primaria						Básico						Diversificado						Universitario						Otros (especifique)						Estudia actualmente:	Que estudia?	Plan <input type="checkbox"/> Fin de <input type="checkbox"/>	Establecimiento	Horario:		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		Diario <input type="checkbox"/> Semana <input type="checkbox"/>				Máquinas de taller u oficina que sabe manejar :			Idiomas extranjeros que domina:	Hablado %	Escrito %
Nombre del Establecimiento		Titulo obtenido ó último grado aprobado		De (año)	A (año)																																																		
Primaria																																																							
Básico																																																							
Diversificado																																																							
Universitario																																																							
Otros (especifique)																																																							
Estudia actualmente:	Que estudia?	Plan <input type="checkbox"/> Fin de <input type="checkbox"/>	Establecimiento	Horario:																																																			
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		Diario <input type="checkbox"/> Semana <input type="checkbox"/>																																																					
Máquinas de taller u oficina que sabe manejar :			Idiomas extranjeros que domina:	Hablado %	Escrito %																																																		
ULTIMO TRABAJO Ó ACTUAL	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6" style="text-align: center;">HISTORIAL LABORAL</th> </tr> <tr> <td colspan="6">Nombre de la empresa:</td> </tr> <tr> <td>Fecha de ingreso:</td> <td>Fecha de salida:</td> <td colspan="4">Motivo de retiro:</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Direccion de la empresa:</td> <td colspan="2">Telefono:</td> </tr> <tr> <td>Salario inicial:</td> <td>Ultimo salario:</td> <td colspan="4">Puesto desempeñado:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Nombre del jefe inmediato</td> <td>Puesto</td> <td colspan="3">Se pueden pedir referencias suyas ? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="4">Porqué?</td> </tr> </table>	HISTORIAL LABORAL						Nombre de la empresa:						Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Motivo de retiro:				Direccion de la empresa:				Telefono:		Salario inicial:	Ultimo salario:	Puesto desempeñado:				Nombre del jefe inmediato		Puesto	Se pueden pedir referencias suyas ? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No					Porqué?															
HISTORIAL LABORAL																																																							
Nombre de la empresa:																																																							
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Motivo de retiro:																																																					
Direccion de la empresa:				Telefono:																																																			
Salario inicial:	Ultimo salario:	Puesto desempeñado:																																																					
Nombre del jefe inmediato		Puesto	Se pueden pedir referencias suyas ? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No																																																				
		Porqué?																																																					
TRABAJO ANTERIOR	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="6">Nombre de la empresa:</td> </tr> <tr> <td>Fecha de ingreso:</td> <td>Fecha de salida:</td> <td colspan="4">Motivo de retiro:</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Direccion de la empresa:</td> <td colspan="2">Telefono:</td> </tr> <tr> <td>Salario inicial:</td> <td>Ultimo salario:</td> <td colspan="4">Puesto desempeñado:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Nombre del jefe inmediato</td> <td>Puesto</td> <td colspan="3">Se pueden pedir referencias suyas ? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="4">Porqué?</td> </tr> </table>	Nombre de la empresa:						Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Motivo de retiro:				Direccion de la empresa:				Telefono:		Salario inicial:	Ultimo salario:	Puesto desempeñado:				Nombre del jefe inmediato		Puesto	Se pueden pedir referencias suyas ? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No					Porqué?																					
Nombre de la empresa:																																																							
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Motivo de retiro:																																																					
Direccion de la empresa:				Telefono:																																																			
Salario inicial:	Ultimo salario:	Puesto desempeñado:																																																					
Nombre del jefe inmediato		Puesto	Se pueden pedir referencias suyas ? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No																																																				
		Porqué?																																																					
DATOS GENERALES	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Vive en casa propia:</td> <td><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> <td>Paga alquiler ó hipoteca</td> <td><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> <td colspan="2">Cuánto ? Q.</td> </tr> <tr> <td>Posee vehiculo propio:</td> <td><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> <td colspan="4">Marca / modelo</td> </tr> <tr> <td>Tiene cuenta bancaria:</td> <td><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> <td colspan="2">Banco</td> <td colspan="2">Cta. No.</td> </tr> <tr> <td colspan="6">Ha estado afiliado a algún sindicato, club social, deportivo, religioso: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Cual ?</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Dispuesto a trabajar turnos rotativos (dia / noche):</td> <td><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> <td colspan="3">Dispuesto a viajar ? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Ha estado arrestado o detenido alguna vez ?</td> <td><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> <td colspan="3">Motivo :</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Tiene otros ingresos aparte de su sueldo ?</td> <td><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> <td colspan="2">De donde provienen?</td> <td>A cuanto ascienden ?</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Tiene deudas:</td> <td><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</td> <td colspan="2">A cuánto ascienden ? Q.</td> <td>Motivo:</td> </tr> <tr> <td colspan="6">Fecha en la que podría empezar a trabajar :</td> </tr> </table>	Vive en casa propia:	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Paga alquiler ó hipoteca	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Cuánto ? Q.		Posee vehiculo propio:	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Marca / modelo				Tiene cuenta bancaria:	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Banco		Cta. No.		Ha estado afiliado a algún sindicato, club social, deportivo, religioso: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Cual ?						Dispuesto a trabajar turnos rotativos (dia / noche):		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Dispuesto a viajar ? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No			Ha estado arrestado o detenido alguna vez ?		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Motivo :			Tiene otros ingresos aparte de su sueldo ?		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	De donde provienen?		A cuanto ascienden ?	Tiene deudas:		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	A cuánto ascienden ? Q.		Motivo:	Fecha en la que podría empezar a trabajar :					
Vive en casa propia:	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Paga alquiler ó hipoteca	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Cuánto ? Q.																																																			
Posee vehiculo propio:	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Marca / modelo																																																					
Tiene cuenta bancaria:	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Banco		Cta. No.																																																			
Ha estado afiliado a algún sindicato, club social, deportivo, religioso: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Cual ?																																																							
Dispuesto a trabajar turnos rotativos (dia / noche):		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Dispuesto a viajar ? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No																																																				
Ha estado arrestado o detenido alguna vez ?		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Motivo :																																																				
Tiene otros ingresos aparte de su sueldo ?		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	De donde provienen?		A cuanto ascienden ?																																																		
Tiene deudas:		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	A cuánto ascienden ? Q.		Motivo:																																																		
Fecha en la que podría empezar a trabajar :																																																							
Declaro y juro que toda la información aquí proporcionada es verdadera y exacta . Autorizo a Guateplast a investigar la veracidad de la misma.																																																							
_____ Firma del Solicitante																																																							
USO EXCLUSIVO PARA LA EMPRESA																																																							
OBSERVACIONES:																																																							

Fuente: Elaboración propia, (2013)

Se adjunta ésta solicitud de empleo al expediente del candidato, al revisarla pueden verificar si la persona cumple con los requisitos, de acuerdo a la hoja técnica del perfil del puesto para poder ocupar la plaza vacante, de esta manera se optimiza el recurso tiempo, porque se llamarán sólo a los candidatos idóneos.

Es importante recordar que sólo el currículum o la solicitud de empleo, no son suficiente información, para saber si la persona es el candidato idóneo para ocupar la plaza, constituyen la llave para conseguir una entrevista.

En la actualidad, la entrevista es la protagonista de todo proceso selectivo, ya que, por medio de ella se puede obtener información importante, detecta cualidades personales y profesionales.

A continuación se presenta una propuesta de guía de entrevista:

Forma No. 8
Guía de entrevista

Fecha: ____/____/____	Código: _____		
Nombre: _____	Plaza: _____	Edad: _____	Entrevistador: _____
1. FORMACION			
¿Tiene estudios? ¿Qué estudios realizó y por qué? ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar? Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise? ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?			
2. PASADO PROFESIONAL			
Hábleme de sus experiencias profesionales ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado? ¿Por qué dejó el último empleo? ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?			
3. MOTIVO DE LA SOLICITUD			
¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro? ¿Qué le llamó la atención en el anuncio que tuvo acerca de su existencia? ¿Qué piensa que puede usted aportar? ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros? ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?			
4. COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO			
¿Cómo le gustaría trabajar. Solo, en equipo, ¿le es indiferente? ¿Por qué prefiere trabajar en equipo? ¿Por qué prefiere trabajar solo? ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo? ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo? ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad? ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse? ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones? ¿Confía o duda en general en la eficiencia de los demás compañeros? ¿Qué opina de sus jefes anteriores?			

5. PROYECTOS
<p>¿Cuáles son los objetivos a corto, medio y largo plazo?</p> <p>¿Por qué cree que es usted la persona idónea para el puesto?</p> <p>¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos</p>
6. CONDICIONES PERSONALES
<p>¿Puede incorporarse de inmediato?</p> <p>¿Está dispuesto a cambiar de residencia?</p> <p>¿No le importa tener que viajar con frecuencia?</p> <p>¿Tiene vehículo propio?</p> <p>¿Es usted propietario de su vivienda?</p> <p>¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?</p> <p>¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?</p> <p>¿Tiene usted alguna actividad extra profesional, política, sindical, deportiva...?</p> <p>¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro</p>
7. PERSONALIDAD
<p>¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales</p> <p>¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales</p> <p>Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?</p>
8. SITUACION FAMILIAR
<p>¿Cuál es su estado civil?</p> <p>¿Qué condiciones deberían darse para que usted y su familia consideren que ha tenido éxito?</p> <p>¿Tiene proyectos de matrimonio?</p> <p>¿A qué se dedica?</p> <p>¿Qué piensa su familia de su nuevo empleo?</p> <p>Si convive con algún familiar ¿ha pensado en las posibles dificultades que pueden afectarle</p>
9. RETRIBUCION
<p>¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?</p> <p>¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?</p> <p>¿Es el factor económico el más importante en su decisión?</p> <p>¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, comedor, vivienda. etc.?</p>

10. OTRAS

- ¿Qué espera de su vida?
- ¿Cuál es la persona más importante para usted?
- ¿Cómo afronta usted los momentos de aburrimiento en su vida?
- ¿Cuál es la mejor película que ha visto?
- ¿Cuál es para usted el mejor programa de TV?
- Si pudiese convertirse en un animal ¿cuál escogería y por qué?
- ¿Cuál es la imagen que usted tiene de sí mismo?
- ¿Cuál es el peor perjuicio que alguien le puede causar? ¿Por qué?
- ¿Qué pretende usted realizar dentro de los próximos 10 años?
- ¿Cómo podría resumir en una sola palabra su vida?
- ¿Cuál es la emoción más fuerte que usted ha tenido?
- ¿Cuál es su mayor preocupación actual?
- ¿Cuál es la cosa más bella que ha visto en su vida?
- ¿Cuál es la peor tragedia que usted ha vivido?
- ¿Cómo ve usted la injusticia social?
- ¿Cuáles han sido los logros que ha conseguido en sus anteriores trabajos?

Fuente: Elaboración propia, (2013)

La anterior entrevista puede modificarse de acuerdo a la plática con el entrevistado.

4.2.1.3 Evaluación

El tercer paso del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los postulantes que hemos reclutado o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que se ofrece.

Esta etapa puede empezar con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de currículos) para descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar.

Durante este proceso de evaluación es importante corroborar que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces, por ejemplo, comunicarnos con sus antiguos jefes y preguntarles si la información que nos ha brindado es correcta.

Asimismo, también es importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual también podríamos optar por comunicarnos con sus antiguos jefes, compañeros y subordinados, y consultarles sobre su desempeño.

Los tipos de pruebas que se proponen son:

Test de inteligencia.

Test de valores e intereses.

Test de personalidad.

- **Test de inteligencia**

Evaluación que refleja diferentes aptitudes del candidato.

La siguiente propuesta de test es para conocer mejor al candidato de un puesto determinado.

Forma No. 9
TEST DE INTELIGENCIA

RELACIONES VERBALES

En este primer bloque el objetivo es encontrar **relaciones de analogía entre palabras**. En la frase aparecen cuatro términos relacionados entre sí, pero le falta uno que hay que buscar entre las cinco respuestas posibles.

Ejemplos:

- (Y) **comida** es a **hambre** como **bebida** es a?

Sed liquido refresco calor saciar

- (Z) **techo** es a **arriba** cómo? _ es abajo?

Zapato paredes parquet suelo cimientos

Fíjate en el ejemplo (Y) la respuesta correcta es: sed. En el ejemplo (Z) La respuesta correcta es: suelo.

1. **crecer** es a **niño** como **envejecer** es a?

Madurez anciano adulto fallecer perder

2. **abrir** es a **pasar** como **cerrar** es a? _

Obstruir oscurecer detenersilenciar interceptar

3. **riqueza** es a **gastar** como **pobreza** es a?

Ahorrar poseer robar tener fiar

4. **patada** es a **pie** cómo? _ es a **mano**

Golpe abrazo codazo bofetada caída

5. **obsequiar** es a **altruismo** como **acaparar** es a?

Individualismo hacer acopio histrionismo gula egoísmo

6. **calle** es a **ciudad** como **sendero** es a?

Pradera rio bosque pueblo jardín

7. **manzana** es a **fruta** cómo? _ es a **verdura**

Lubina espinaca plátano o veja fibra

8. **robar** es a? _ como **regalar** es a **dar**

Coger ofrecer prestar tener quitar

9. **león** es a **sabana** cómo? _ es a **delfín**

Mamífero agua lago mar rio

10. **relámpago** es a **luz** como **trueno** es a?

Ruido tormenta rugido lluvia lejanía

11. **nacimiento** es a **vida** cómo? _ es a **muerte**

Quietud defunción frío desaparición paz

12. **condena** es a **infierno** como **penitencia** es a?

Cielo redención confesión iglesia purgatorio

13. **comedia** es a **reír** cómo? _ es a **llorar**

Tragedia sufrir obra de teatro chiste película

14. **enviar** es a? _ como **recibir** es a **traer**

Correo alejar mandar transmitir dejar

15. **cama** es a **acostarse** como **sofá** es a?

Descansar sentarse siesta tumbarse reclinarse

16. **conductor** es a **coche** como **jinete** es a?

Bicicleta carro embarcación caballo cowboy

17. **cohete** es a **espacio** como **submarino** es a?

Tierra barco días estaciones lustros

18. **segundos** es a **minuto** cómo? _ es a **año**

Meses semanas días estaciones lustros

19. **vino** es a **sabor** como **perfume** es a?

Fragancia coloniatacto olor sensación

20. **anciano** es a? _ como **niño** es a **pediatría**

Vejez senectud geriatría tercera edad residencia

21. **espada** es a **filo** como **rifle** es a?

Disparo bala metal gatillo accionar

22. **circulo** es a? _ como **esfera** es a **volumen**

Radio superficie longitud diámetro redonda

23. **frío** es a? _ como **calor** es a **evaporación**

Condensación hielo solidificación nieve glacial

24. **gula** es a **comida** como **lujuria** es a?

Relación intimidad sexo desnudo exhibicionismo

25. **pirata** es a **tesoro** como **juez** es a?

Veredicto juicio abogado leyes norma

26. **poco** es a **leve** como **mucho** es a?

Débil gigantegrande constante fuerte

27. **libro** es a **letras** como **película** es a?

Actor color imagencine televisión

28. **África** es a?_ como **Suiza** es a **país**

Unión demarcación península continente isla

29. **teatro** es a **actor** como **imprenta** es a?

Diario lectura editor libreríanovela

30. **piano** es a **tecla** como **flor** es a?

Roció perfume hogar color polen

31. **mecanismo** es a?_ como **pieza** es a **simple**

Complejo multitud variedad diferencia eficacia

32. **equivalencia** es a **paralelismo** cómo?_ es a **desigualdad**

Paridad semejanza divergencia nulidad equiparación

- **Test de valores e intereses**

Test que evalúa valores e intereses, consta de 20 preguntas con cuatro posibles respuestas cada una. El test Zavic se divide en dos áreas: Valores e Intereses:

- **Valores:** Moral, legalidad, indiferencia y corrupción.
- **Intereses:** Económico, político, social y religioso.

Se presenta la presente propuesta de test Zavic.

Forma No. 10
TEST DE ZAVIC

A continuación usted encontrará una serie de situaciones que le van a sugerir 4 respuestas. Lea cada una de ellas cuidadosamente y anote en la hoja de respuestas en el paréntesis que corresponda un número de la siguiente manera:

EL No. 4 CUANDO LA RESPUESTA SEA MÁS IMPORTANTE.

EL No. 3 CUANDO LE SEA IMPORTANTE PERO NO TANTO COMO LA ANTERIOR.

EL No. 2 CUANDO LA PREFIERA MENOS QUE LAS ANTERIORES.

EL No. 1 CUANDO TENGA MENOS IMPORTANCIA.

No deben repetirse los números en una misma situación, siempre será 1, 2,3 y 4 según sea su punto de vista. No conteste nada en este cuadernillo hágalo en la hoja de respuestas, no deje ninguna sin contestar.

1. Si usted tuviera la habilidad y condiciones adecuadas, a que se dedicaría:

- A) A modificar todos los jardines de la ciudad.
- B) A obtener logros por medio de la política.
- C) A prestar dinero a altos intereses.
- D) A cumplir con las obligaciones que su religión le impone.

2. Cuando ve un accidente usted:

- A) Se pone a orar con la persona accidentada
- B) Pide una ambulancia.
- C) Cuida las pertenencias del accidentado.
- D) Trata de detener al culpable.

3. Es usted un maestro de primaria y uno de sus alumnos le ofrece un costoso obsequio con el fin de obtener una mayor calificación usted:

- A) Le dedicaría tiempo extra para nivelarlo.

- B) Lo rechazaría amablemente y lo invitaría a estudiar.
- C) Aceptaría el presente y le daría la calificación deseada por su alumno, porque usted sabe que es inteligente.
- D) Llamaría a sus padres para que paguen clases particulares.

4. Al conducir su automóvil por descuido usted se pasa un alto, el agente de tránsito lo detiene y para permitirle circular nuevamente, le solicita cierta suma de dinero usted.

- A) Arranca su automóvil y deja al agente de tránsito.
- B) Trata de llegar a un acuerdo encaminado a disminuir la cantidad de dinero.
- C) Pide le sea levantada la infracción pertinente.
- D) Amenaza al agente con reportarlo con sus superiores.

5. Prefiere una amistad que:

- A) Sea activo y le guste reparar defectos en su hogar.
- B) Se interese por ser líder en el sindicato del cual forma parte.
- C) Asistir con frecuencia a eventos religiosos.
- D) Le interesa emprender negocios.

6. Si al llegar a su trabajo encuentra en el baño un reloj en el lavabo usted:

- A) Trataría de encontrar a su dueño.
- B) Lo reporta a sus superiores y lo entrega,
- C) No hace ningún comentario y espera a que lo busquen
- D) Lo deja donde lo encontró.

7. Un buen gobierno debería:

- A) Ayudar a las clases necesitadas.
- B) Ampliar las zonas turísticas de cinco estrellas.
- C) Buscar a los mejores líderes de su partido.
- D) Permitir que la religión sea oficial.

8. Un amigo suyo desea obtener un ascenso dentro de su trabajo, usted le aconseja:

- A) Que sea cumplido y eficiente.
- B) Que busque cuales son los errores del jefe para que demuestre que él no es perfecto.
- C) Que prometa una manda a su santo de preferencia.
- D) Que ofrezca una excelente comida a los dirigentes de la empresa.

9. Si Luis al llegar a su casa observa que le están robando las llantas al automóvil de su vecino:

- A) Llamaría a la policía.
- B) Llamaría a su vecino
- C) Pediría a los asaltantes parte del beneficio que obtendrán en el robo, por guardar silencio.
- E) Mejor no haría nada y se metería a su casa.

10. Un empleado de 60 años que ha sido leal a la empresa durante 28 años, se queja del exceso de trabajo, lo mejor sería:

- A) Pedir un aumento de sueldo.
- B) Recurrir al sindicato para que éste le ayude.
- C) Que recurra a su guía espiritual para que le diga cómo se le debe ayudar y su trabajo no se le haga pesado.
- D) Que solicite una persona para que le ayude.

11. Usted visita a un amigo enfermo y lo mejor sería:

- A) Que lo convenza de acudir al seguro social para que su atención médica no le sea costosa.
- B) Proponerle su ayuda cuando él tenga que acudir a sus citas médicas.
- C) Que como todo le ha salido mal últimamente vea a una persona para que le realice una limpia.
- D) Decirle lo importante que fueron las juntas de vecinos ahora que él estuvo hospitalizado.

12. Al salir de viaje sus vecinos le piden cuidar su casa, durante su ausencia usted:

- A) Les dice que no debido a que se encuentra muy ocupado en esos días.
- B) Atiende con gusto la petición de sus vecinos.
- C) A cambio de sus servicios les solicita prestado el automóvil que no utilizarán en su viaje.
- D) Asiste al módulo de vigilancia local, para que le brinde mayor seguridad.

13. Si encuentra a un niño llorando sólo en una tienda comercial usted:

- A) Lo ayudaría a buscar a su familia en la tienda
- B) Lo llevaría al área de servicios generales para que ahí espere a que lo ayude
- C) Pasaría de largo porque usted tiene prisa.
- D) Lo llevaría a su casa pero le cobra a la mamá por el tiempo que usted perdió por andarla buscando.

14. Si usted viviera en provincia y tuviera más entradas de las que necesita que preferiría hacer con el dinero:

- A) Hacerlo producir para ayudar al desarrollo de la industria.
- B) Donar el dinero para la construcción de una iglesia.
- C) Darlo a una sociedad para el beneficio de las familias humildes del poblado
- D) Apoyar ayuda al partido político con el cual simpatiza.

15. Su hijo ha dejado sus estudios por un tiempo:

- A) Le sugiere que vea a los maestros para que les proponga que lo ayuden.
- B) Que haga lo que quiera pues ya está grande.
- C) Que curse nuevamente el año para que pase las materias reprobadas.
- D) Darle apoyo económico y moral para que supere este tropiezo en sus estudios.

16. A qué actividad prefiere dedicarse durante sus vacaciones:

- A) Obtener experiencia en otro negocio que no sea el propio.
- B) Participar en la campaña política de diputados que se va a efectuar en su localidad.
- C) Asistir a un retiro organizado por la iglesia.
- D) Visitar un lugar que no conoce, en compañía de su familia.

17. La familia de Pedro tiene un hijo drogadicto y es amigo de su hijo desde pequeño, al saberlo usted:

- A) Le pide a su hijo que no lo vuelva a ver.
- B) Le sugiere a su familia que lo lleven a Centros de Integración Juvenil para que lo ayuden.

C) Si el muchacho ya es drogadicto le pide le obsequie un reloj que tanto le gusta a su hijo para no decírselo a sus padres.

D) Lo lleva a un centro de rehabilitación junto con su hijo para que sienta que lo apoya y no es rechazado.

18. Su esposa le comenta que al terminar de realizar sus actividades cotidianas le queda mucho tiempo libre, usted le sugiere:

A) Que emplee su tiempo como catequista de la iglesia.

B) Que venda artículos femeninos.

C) Que promueva juntas entre los vecinos encaminados a resolver los problemas de la comunidad.

D) Que asista con sus hijos a centros recreativos sí fuera posible.

19. Quiere pedir un favor a un conocido, que beneficiará a la empresa para la cual trabaja:

A) Le explica los motivos y necesidades por las cuales requiere ese favor.

B) Le pide el favor sin mayor explicación.

C) Le hace creer que él será el más beneficiado al ofrecerle una retribución.

D) Le sugiere a su jefe que sea él quien se lo pida y explique la necesidad.

20.Cuál de las siguientes ocupaciones escogería:

A) Trabajar en forma independiente.

B) Como encargado del departamento en el cual a usted le gusta.

C) Dedicarse a estudios de la iglesia.

D) Trabajador social.

- **Test de personalidad**

Se propone el siguiente modelo de prueba.

Prueba Cleaver, es una prueba psicométrica con la cual se puede encontrar las características de la persona para el puesto idóneo, así como el empuje, influencia, estabilidad, cumplimiento.

FORMA No. 11

TEST DE PERSONALIDAD

CLEAVER

Nombre: _____ Estado Civil: _____ Sexo: M F
 Fecha: _____ Escolaridad: _____ Puesto: _____ Fecha Nac: _____

Instrucciones

Las palabras descriptivas que verá a continuación se encuentran agrupadas en series de cuatro, examine las palabras de cada serie y anote una "X" bajo la columna "MAS" de la palabra que mejor describa su forma de ser o de comportarse. Después marque una "X" en la palabra que menos lo describa o se acerque a su forma de ser, bajo la columna de "MENOS".

	MAS	MENOS		MAS	MENOS		MAS	MENOS		MAS	MENOS
Persuasivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fuerza de Voluntad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aventurero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gentil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mente Abierta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quisquilloso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Receptivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Humilde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Complaciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inconquistable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cordial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Original	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Animoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jugueterón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Moderado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confiado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Respetuoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indulgente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alma de la fiesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Simpatizador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emprendedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Esteta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tolerante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Optimista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vigoroso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temeroso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Afirmativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Servicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sociable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agradable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ecuánime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Valiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Parlanchín	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temeroso de Dios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preciso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspirador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Controlado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nervioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sumiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Convencional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atractivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jovial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tímido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Decisivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cauteloso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cohibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Determinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disputador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convicente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Animoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Franco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonachón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Persistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangre Liviana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Buen Compañero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dócil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Amigüero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrevido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alegre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Audaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Considerado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confianza en sí Mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Refinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encantador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Armonioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mesurado para hablar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Admirable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conforme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deseoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consecuente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Resignado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pacífico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Buen Vecino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entusiasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Carácter Firme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Devoto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia, (2013)

4.2.2 Selección y contratación

Una vez evaluados todos los postulantes o candidatos, seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas.

Elegido el candidato idóneo, se contrata, firmar junto con él un contrato en donde se especifica el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con la empresa, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

Antes de contratarlo pueden decidir ponerlo a prueba durante un breve periodo, para evaluar el desempeño en el puesto y capacidad para relacionarse con jefes, compañeros y subordinados.

4.2.3 Inducción, capacitación y desarrollo profesional

Seleccionado y contratado el nuevo personal, procurar que se adapte pronto a la empresa y capacitarlo para que pueda desempeñarse correctamente en el nuevo puesto.

Pueden empezar con darle a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicarle dónde puede encontrar las herramientas necesarias para el trabajo, y presentarle al supervisor inmediato y compañeros.

Luego indicarle el horario de trabajo, lugar dónde puede guardar sus pertenencias, entrega uniforme si fuera el caso, darle recomendaciones para mantenerlo en buen estado, explicarle qué hacer en caso de emergencia y otros menesteres.

Informarle sobre los procesos, políticas y normas de la empresa, asignarle un tutor que se encargue de capacitarlo sobre las funciones, tareas, responsabilidades, obligaciones y demás particularidades del nuevo puesto.

Se propone una de guía de bienvenida para personal de nuevo ingreso.

Forma No.12

<p style="text-align: center;">GUIA DE BIENVENIDA</p> <p style="text-align: center;">¡Hola!</p> <p>Bienvenido a Funeraria la Esperanza. Te damos la bienvenida a nuestro equipo y esperamos que tengas una grata experiencia y que tu estancia sea larga ya que ahora eres parte esencial de nosotros.</p> <p>Recuerda que tu esfuerzo y cooperación son esenciales para nuestra empresa.</p> <p>De nuevo te decimos bienvenido y disfruta compartir con nosotros.</p>  <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-family: cursive;"><i>Bienvenida</i></p> <p style="text-align: center;">¿Quiénes somos?</p> <p>Funerales la Esperanza, es una empresa especializada en brindar servicios funerarios, contamos con personal capacitado para servir con altos estándares de calidad y excelencia. Los servicios funerarios se pueden utilizar en momentos de necesidad inmediata, además ofrecemos un PLAN DE PREVISION FAMILIAR en el cual es uno de los mejores y más económico del mercado.</p>	<p style="text-align: center;">GUIA DE BIENVENIDA</p> <p>Misión</p> <p>Proveer servicios de calidad con excelencia y cobertura en el momento preciso, proporcionado un ambiente de comprensión, consideración y afecto, para hacer menos dolorosos los momentos de la pérdida de un ser querido. Respaldando los sentimientos de los familiares a través de un servicio digno con un grupo de personas que se valoran y trabajan juntas de tal manera que produce resultados extraordinarios.</p> <p>Visión</p> <p>Ser una empresa líder en el ramo de los servicios funerarios a nivel nacional, mantener nuestra calidad y agilidad, lograr la satisfacción de nuestros clientes por medio de un trato cercano, correcto, amable y profesional.</p> <p>Nuestro Objetivo</p> <p>Crear una cultura de excelencia en el servicio, para lograr la total satisfacción de los clientes.</p> 	<p style="text-align: center;">GUIA DE BIENVENIDA</p> <p style="text-align: center;">Normas Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> - prohibido fumar en la empresa. - comer solo en el área de cafetería. - Horario de trabajo de 8:00 a 17:00 - Pedir permiso al jefe inmediato si necesita ausentarse. - En caso de ausentarse deberá presentar las constancias respectivas. - Prohibido faltarle al respeto a los compañeros. <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio de IGSS - Carné del IRTRA -Día libre en día de su cumpleaños -Servicio de Cafetería. -Ambiente agradable -Estabilidad laboral - Bono vacacional <p style="text-align: center;">¡ BIENVENIDO</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">NUESTRA</p> <p style="text-align: center;">EMPRESA!</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia. (2013)

4.2.3.1 Capacitación y desarrollo

Los Recursos Humanos son parte esencial para el buen funcionamiento, el personal de una organización es un recurso importante para alcanzar los objetivos establecidos y llegar al desarrollo de la empresa para alcanzar un alto nivel de competitividad.

Cada día cobra mayor necesidad que la empresa “Funeraria la Esperanza” posea personal idóneo, capacitado, entrenado y preparado para enfrentar los retos y desafíos del mercado de servicios funerarios.

La gerencia general de la empresa, velará para que las capacitaciones persigan:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades labores.

En la actualidad el mercado de servicios funerarios es bastante competitivo y por ser un bien intangible, es un producto que necesita mayor énfasis en el servicio. La gerencia general debe programar capacitaciones constantes de temas relacionados con el servicio funerario.

La capacitación se efectuara en los niveles:

- **Nivel básico:** Con el personal que inicia en el desempeño del puesto. Tendrá el objetivo de proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridas para el buen desempeño de sus labores.
- **Nivel intermedio:** Orientado al personal que requiera de profundizar conocimientos y

experiencia y perfecciona habilidades.

Este tipo de capacitaciones pueden ser realizadas por el mismo personal de la empresa, experimentados en los temas de interés.

- **Capacitación general:** Temas de interés general como: liderazgo, motivación, alto desempeño, y otros, En la actualidad existen diversas empresas en el mercado, que se dedican a impartir este tipo de capacitación.

Modelo a utilizar para la estrategia de capacitación a las diferentes áreas de la empresa:

Forma No. 13

CAPACITACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	
DIRIGIDO A	Personal administrativo de Servicios
OBJETIVO	Aprender cómo funcionan los diferentes servicios que presta la empresa.
TIEMPO	5 horas, durante una semana.
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	Obtener conocimiento sobre los diferentes productos que vende la empresa, para prestar un buen servicio a los clientes.
TÁCTICA	Poder ofrecer a los clientes información actualizada en relación a los contratos de servicios adquiridos.
PRESUPUESTO	Costo por persona Q. 150.00 El curso incluye material de apoyo y Coffee break. Q. 150.00 X 3 personas = Costo total de la inversión Q.450.00
RESPONSABLE	Gerente de ventas

Fuente: Elaboración propia. (2013)

Forma No. 14

Programa de capacitación general							
Acción de Capacitación	Dirigido A	Objetivo	Duración en Horas	# de Personas	Precio Por Persona	Precio Total	Responsable Lugar
Liderazgo	Gerente general y gerente de ventas	Que los participantes conozcan y desarrollen actividades de liderazgo	8	2	Q 1,000.00	Q 2,000.00	A.G.G.
Conducta y ética	Todo el personal	Que los participantes adquieran normas de comportamiento.	4	19	Q 300.00	Q 5,700.00	Gerente Oficina
Trabajo en equipo	Todo el personal	Incentivar a los participantes del trabajo en equipo, dar a conocer los elementos relevantes del trabajo en equipo	4	19	Q 300.00	Q 5,700.00	Gerente Oficina
Calidad total	Gerente general y gerente de ventas	Obtener conocimientos sobre la calidad total	8	2	Q 1,000.00	Q 2,000.00	A.G.G.
Servicio al cliente	Gerente de área y gerente de ventas	Conocer cuáles son las claves de servicio al cliente	8	2	Q 1,000.00	Q 2,000.00	A.G.G
Administración de recursos humanos	Gerente general	Conocer el proceso administrativo de la administración de recursos humanos	8	1	Q1,000.00	Q1,000.00	A.G.G.
Técnicas de ventas	Ejecutivos de cuenta	Conocer y desarrollar habilidades en el proceso de ventas	8	9	Q 5,00.00	Q 4,500.00	Gerente Ventas Oficina
Costo Total						Q22,900.00	

Fuente: Elaboración Propia, (2013)

4.2.4 Evaluación del desempeño

Es de importancia que realice la evaluación de desempeño dentro de la empresa “Funeraria la Esperanza,” elaborar sistemas que permitan verificar si el personal realiza de manera adecuada las funciones designadas o por el contrario sí tiene problemas que requieren acciones de mejora.

Los indicadores de desempeño no funcionan por sí mismos. Son instrumentos que permiten a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, el cumplimiento de la misión organizacional.

Deben estar incorporados en un sistema integral de medición de desempeño, que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual.

Definidos los indicadores correctos y el sistema de medición adecuado, la evaluación de desempeño se convertirá, para la empresa objeto de estudio, en un instrumento que estimulará al empleado, en el área organizacional y en la empresa en conjunto un comportamiento adecuado y generará una mejora continua.

El éxito de la empresa dependerá en gran parte en que los trabajadores ejecuten las tareas de acuerdo con las normas establecidas, que implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. Es importante considerar que las personas, en el transcurso del tiempo, adquieren más experiencia y conocimientos en el desempeño de las funciones, las habilidades y cualidades van desarrollándose en forma gradual y con ello se hacen necesarias y útiles en la empresa.

Llevar a cabo, dentro de la empresa, un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en conjunto, para los procesos de

negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayudará a motivar siempre el mejoramiento continuo.

Es importante informar al empleado del proceso de evaluación de desempeño, que este ayudará a mejorar la realización de sus labores, la palabra evaluación puede crear pensamientos o sentimientos negativos en los empleados.

Se presenta la siguiente propuesta de cuestionario para realizar la evaluación de desempeño.

Forma No. 15

Cuestionario para evaluación de desempeño

Fecha: _____	
Nombre: _____	Puesto actual: _____
Fecha de última evaluación: _____	Fecha en que asigno al jefe: _____
Calificaciones de desempeño	Definiciones
1. Sobresaliente	Desempeño que supera constantemente todos los requisitos.
2. Superior	Desempeño que llena a totalidad y supera los requisitos.
3. Cumple con los requisitos	Desempeño que llena a totalidad y supera ocasionalmente.
4. Necesita mejorar	Desempeño que no llena con los requisitos del empleo.
5. Inaceptable	Desempeño que es inaceptable.
1. RESPONSABILIDADES CONTINUAS CLAVE	
<p>Describa las responsabilidades críticas que se cumplen regularmente como arte del empleo.</p>	
Descripción:	Calificación:
Descripción:	Calificación
Calificación total de las responsabilidades	

CALIFICACION DE LOS METODOS DE TRABAJO					
Organización y ejecución del trabajo	1	2	3	4	5
Organización del trabajo con dirección del supervisor					
Ejecución de la tareas sin una supervisión estrecha					
Terminación de las tareas con un mínimo de errores					
Comunicación por escrito clara, precisa, y organizada					
Comunicación oral, clara y concisa					
Otros (favor especificar)					
Iniciativa/Criterio/Motivación	1	2	3	4	5
Identificación de formas para mejorar la producción					
Búsqueda de formas para mejorar las destrezas					
Puntualidad para trabajar y uso de tiempo					
Otros (favor especificar)					
Trabajo con Supervisor	1	2	3	4	5
Acepta cambios en las prioridades de trabajo					
Aceptación de instrucciones y sugerencias del supervisor.					
Informe al supervisor de problemas en el trabajo					
Otros (favor especificar)					
Trabajo con compañeros	1	2	3	4	5
Ayuda a otros miembros del departamento					
Ayuda a compañeros nuevos					
Cooperación con otros departamentos					
Otros (favor especificar)					
2. PLANIFICACION DE DESARROLLO PERSONAL					
<p>Comente sobre fortalezas del trabajador y aéreas que debe desarrollar. Menciones actividades de desarrollo para el próximo año. Describa que acciones se recomienda para mejorar el desempeño.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

3. CALIFICACION GENERAL DEL DESEMPEÑO		
Califique el desempeño general utilizando las definiciones que se encuentran en la página uno.		
4. RESUMEN DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO		
Resuma y califique el desempeño del trabajo en general de la persona durante el periodo de evaluación actual. (A continuación se proporciona espacio para que escribir un relato que especifique los resultados y logros durante este periodo. Deberán identificar los factores de dificultad que estén asociados con la asignación de esa persona. Describir las tendencias del desempeño.		
5. APROBACIONES		
Evaluado por: _____	Fecha _____	
Revisado por: _____	Fecha _____	
Revisión de Recursos Humanos _____	Fecha _____	
6. COMENTARIOS DEL EMPLEADO		
He leído la evaluación de desempeño	_____	_____
	Firma del empleado	Fecha

Fuente: Elaboración propia.

- **Retroalimentación**

Este paso es importante, la empresa deberá poner al tanto de los resultados, de la evaluación del desempeño al empleado. De nada serviría que la empresa “Funeraria la Esperanza” realice el cuestionario y no retroalimente los aspectos que deben mejorarse

Es importante empezar por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales el desempeño fue inferior a lo esperado.

Si los resultados de la evaluación son altos, deben reconocerse los logros del empleado y felicitarlo, mostrarle entusiasmo por el desempeño y recordarle que tiene el apoyo de la empresa y cuán orgullosa se siente la empresa que la persona sea parte de la misma.

Un punto importante, es premiar el buen desempeño. Pueden ser premios económicos, cursos de capacitación, promoción a puestos de mayor jerarquía o responsabilidad.

En caso contrario, si los resultados de la evaluación son deficientes, deben pensar en las siguientes posibilidades, para poder dialogar con el empleado y proponer alternativas para mejorar el desempeño, además de escuchar los argumentos del empleado:

- Falta de capacitación para desempeñar el puesto.
- Negligencia por parte del empleado para realizar bien el trabajo.
- Falta de capacidad. Es posible que el empleado no fue ubicado en el puesto adecuado en función a sus habilidades, experiencia o intereses.

Es importante que la entrevista la realicen siempre en forma individual y en privado, sobre todo, cuando el desempeño del trabajador no es el adecuado.

4.2.5 Compensaciones

La palabra compensación es definida de distinta forma por distintas personas en función de lo que para cada una de ellas representa y en función de esa percepción es como se debe abordar el tema con cada persona.

Para el empleado la compensación que recibe dentro de la empresa nunca será suficiente, podrá satisfacer las necesidades materiales pero, para la mayoría de la gente lo que gana nunca será bastante para satisfacer las necesidades de seguridad y sobre todo, las del ego o estatus.

Puede determinarse que el total de los empleados reconocen que tienen compensaciones adicionales al salario, entre las cuales pueden mencionarse:

- Celebración de convivios.
- Celebración de cumpleaños.
- Servicio de cafetería.
- Celebración del día del cariño, aniversario, y otras fechas importantes.

Sin embargo, no tienen aumento de sueldo anual, debido a la falta de evaluación de desempeño, razón por la cual es importante la implementación de la misma. (Ver forma N.15)

4.2.6 Relaciones con empleados

Las relaciones en el ambiente de trabajo, pueden repercutir en forma importante en varios aspectos del desempeño del empleado, como de la satisfacción y reconocimientos que puedan sentir o tener del mismo.

Es necesario que el gerente general, trabaje con todas las áreas, para que los empleados sientan ser parte de la organización e involucrarse en las actividades de la empresa, que puedan participar en decisiones relacionadas con el trabajo y en actividades de mejora, con el objetivo de captar la energía creativa de todos los empleados y de incrementar la motivación.

Los métodos de involucramiento de los empleados pueden variar, desde compartir información

o aportar algo en temas relacionados con el trabajo y hacer sugerencias, hasta responsabilidades auto dirigidas como establecimiento de metas, la toma de decisiones en el negocio y la solución de problemas.

¿Quién mejor que el empleado que día a día tiene que lidiar con los problemas o con los procesos de la empresa?

Lo anterior podrá ofrecer las siguientes ventajas a la funeraria la Esperanza:

- Mentalidad positiva, el empleado no sentirá amenaza dentro de la empresa.
- Incentivará la cooperación.
- Desarrollará las habilidades y aptitudes de liderazgo de los empleados.
- Se favorece la confianza.
- Incrementará la moral de los empleados.
- Aumentará el compromiso hacia la organización.

Una forma fácil de involucrar a los empleados de manera individual es el sistema de sugerencias, por medio de un buzón o por una cuenta de correo: sugerencias@funerarialaesperanza.com

El sistema de sugerencias, es una herramienta gerencial para someter y evaluar la implementación de la idea de un empleado, con el fin de que los empleados sientan que su opinión es importante y son tomados en cuenta. La sugerencia puede ser ideal para aquellos empleados tímidos de opinar o por miedo al rechazo o burla.

Es importante que si una de las sugerencias de algún empleado, es puesta en práctica, se haga el reconocimiento necesario para que él pueda sentirse motivado e identificado con la empresa.

Otra sugerencia, es la evaluación de los puestos y la delegación de autoridad, el facultar a los empleados para tomar decisiones, es una de las mayores motivaciones que pueden tener.

El poder tomar decisiones para los empleados, permite que sientan que tienen el control en el trabajo, asumir riesgos y aprender de los errores, así como también ayudan a promover el

cambio. La delegación de autoridad significa que líderes y gerentes deben ceder parte del poder que tienen, en un inicio puede crear cierta inseguridad, pero con el tiempo tiende a desaparecer.

Otro punto importante es brindar información financiera (no la confidencial) y las implicaciones financieras que puede haber por las decisiones que ellos tomen.

Lo anterior aumentará la confianza en los trabajadores, ya que sabrán que la empresa cree en la capacidad de tomar las propias decisiones, también fomentará el compromiso y orgullo de los empleados de pertenecer a la empresa Funeraria la Esperanza. Provocará que lleven la marca siempre de frente.

Los empleados aumentarán la experiencia y la oportunidad de progresar en las carreras dentro de la organización. Al final sentirán ser motivados, verán reflejado en el trabajo, los clientes notarán y harán más competitiva a la empresa de servicios funerarios.

4.3 Plan implementación mercadeo estratégico de recursos humanos.

Resumen Ejecutivo.

El presente plan es una herramienta para la facilitación de las relaciones entre la administración y el trabajador. Este plan está directamente relacionado al departamento de Recursos humanos, describe el conjunto de tareas necesarias para implementar la propuesta de planeación estratégica del recurso humano y se realice de una forma efectiva y eficiente. Se realiza un análisis interno, se define los objetivos de dicho plan, se enumera una lista de acciones o cronograma de actividades y el mecanismo para poder comprobar el desempeño de los trabajadores.

Misión:

Conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos humanos, tener la capacidad de prever los problemas permanentes del personal.

Visión:

Asegurar, cuantitativa y cualitativamente el recurso humano necesario. Desarrollar, formar y promocionar al personal de acuerdo a las necesidades y contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Objetivos:

- Aumentar el grado de compromiso en los trabajadores.
- Lograr la motivación constante de los colaboradores.
- Crear entre los trabajadores un ambiente interno propicio para el logro de las metas de la organización.
- Disminuir los índices de rotación.

Estrategias:

El presente plan empezará con el visto bueno de la propuesta por parte del gerente general, se define una lista de actividades que describe la implementación y ejecución de la propuesta, el entrenamiento al personal involucrado y eventualidades futuras.

Para la implementación de la propuesta, se necesita el apoyo total por parte del gerente general y personal involucrado en el proceso de planeación del recurso humano.

Tácticas:

Cronograma:

Detalle de actividades a realizar en la implementación de plan de mercadeo.

Forma No. 16

Número	Actividades implementación plan de mercadeo	Tiempo
1	Reunión con el Gerente general y personal involucrado en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para dar a conocer la propuesta, y presentación del cronograma de actividades.	Un día
2	Presentación de los beneficios de la propuesta.	Un día
3	Verificar y analizar los recursos necesarios de personal y financieros necesarios para que la propuesta pueda implementarse de la mejor manera posible.	Dos días
4	Iniciar el proceso de capacitación del personal involucrado.	Una semana
5	Por último se estará dando asesoría externa al personal involucrado, para el uso correcto de los procedimientos, y corregir errores que puedan darse en el proceso de implementación.	Seis meses mininos.

Tabla No. 4

Costos implementación plan de mercadeo

Descripción	Precio Q.
Capacitación personal	1,000.00
Material para capacitación	200.00
Presupuesto total	1,200.00

Análisis situacional:

Análisis interno.

Funerales La Esperanza, es una empresa comercial, la actividad principal es la prestación de servicios funerarios dentro y fuera de la capital, compra y venta de ataúdes y contratos funerarios.

Dentro de las fortalezas y debilidades podemos mencionar las siguientes:

Fortalezas.

Personal de ventas tiene un amplio conocimiento de los productos que vende.

Gerente de ventas con experiencia en servicios funerarios.

Costos operativos bajos.

Calidad en el producto que vende.

Se adaptan con facilidad a las necesidades de los clientes.

Debilidades.

El trabajador no está comprometido con la organización.

No hay estabilidad laboral.

Personal insuficiente en el área de ventas, administración y servicios.

Comunicación deficiente entre gerencia general y las diferentes áreas de trabajo.

Falta de trabajo en equipo.

Control de los resultados.

La mejor forma de controlar y medir el compromiso de los trabajadores y el resultado de la implementación de la Planeación del recurso humano es por medio del cuestionario de evaluación de desempeño. Ver forma No.15

4.4 Viabilidad de la propuesta

Uno de los objetivos del presente trabajo es colaborar con la empresa “Funerales la Esperanza” para que tenga el número de empleados adecuados y calificados para desempeñar determinado puesto, la posibilidad de la implementación y puesta en marcha de la propuesta, se fundamenta en los aspectos:

- Se visualiza la voluntad del gerente general para tomar en consideración cada uno de los aspectos expuestos en las acciones a seguir.
- Sí existen los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el desarrollo de la propuesta.
- Cada uno de los empleados está dispuesto a contribuir con el desarrollo de la presente propuesta, ya que incidirá en la conclusión de una meta que abarca al conjunto en beneficio tanto para trabajadores como para la empresa.
- El costo beneficio de la presente propuesta es viable ya que el beneficio que se obtendrá en la implementación de la propuesta es mayor al costo de inversión.

Tabla No. 5
MATRIZ COSTO BENEFICIO

ACTIVIDAD	COSTO	BENEFICIOS GENERALES.
Capacitación personal de área de administración servicios.	Q. 450.00	Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
Programa de capacitación para todo el personal de la empresa.	Q. 22,900.00	Realizar una contratación con el 100% de éxito.
Impresión de las formas a utilizar en el proceso: Ficha técnica de puesto. Solicitud de empleo. Guía de entrevista. Test de inteligencia. Test de valores. Test de personalidad. Guía de bienvenida. Cuestionario evaluación de desempeño.	Q. 400.00	Disminuir el índice de rotación en la empresa. Contar con personal que se encuentre más comprometido con la empresa. Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña. Evitar costos. Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.
Implementación plan de mercadeo: Capacitación al personal	Q. 1,000.00	Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la empresa.
Material de capacitación	Q. 200.00	Y, por último, cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los gerentes que encabezan a la empresa, al proporcionarle la gente adecuada.
Costo Total de Inversión.	Q. 24,950.00	

Fuente: Elaboración propia, (2013)

Tabla No. 6

Integración presupuesto general de propuesta

Descripción	Precio Q.
Capacitación personal administrativo	450,00
Programa capacitación general	22.900,00
Costo de impresión diferentes formas	400,00
Implementación plan de mercadeo	1,200.00
Presupuesto total	24.950,00

Fuente: Elaboración Propia, (2013)

GLOSARIO

- **Agencias de empleo:** Empresas en donde nos ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.
- **Competencia:** Empresas competidoras, de las cuales podemos conseguir postulantes capacitados y con experiencia.
- **Consultoras en Recursos Humanos:** Empresas especializadas en buscar postulantes a un costo elevado.
- **Prácticas:** Consiste en tomar como candidatos a practicantes que colaboran con la empresa de manera temporal.
- **Archivos o bases de datos:** Considerar a personas evaluadas o que han proporcionado currículum en convocatorias pasadas.
- **Admón. de Recursos Humanos:** 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.
- **Aspirante:** Persona que ha obtenido el derecho de formar parte de un proceso de reclutamiento y selección para un puesto de trabajo.
- **Competencias:** Conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que debe poseer una persona para desempeñar un puesto de trabajo.

- **Descripción de puesto:** Información por escrito que especifica las responsabilidades laborales, responsabilidades de supervisión de un puesto, condiciones laborales, entre otros, de un puesto de trabajo determinado.
- **Entrevista estructurada:** Entrevista en la cual se lista una serie de preguntas preparadas con anterioridad. Esta lista de preguntas se realiza a todos los aspirantes.
- **Evaluación del desempeño:** Procedimiento que se utiliza para medir, evaluar e influir en comportamientos, atributos y resultados de un empleado relacionados con el trabajo.
- **Inducción:** Es un procedimiento en el cual se proporciona información básica de los Antecedentes, políticas, normas, etc. a los empleados de primer ingreso.
- **Manual de inducción:** Documento informativo que explica los principales aspectos de una identidad, los cuales pueden ser la misión, visión, historia, prestaciones.
- **Misión:** Propósito o razón de existir de una organización.
- **Perfil:** Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada actividad laboral.
- **Personalidad:** Forma en que un individuo reacciona e interactúa con otros.
- **Puesto:** Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador.
- **Reclutamiento:** Creación de una reserva de candidatos para empleo, conforme a un plan de recursos humanos.

- **Selección:** Proceso mutuo por el cual la organización decide hacer o no una oferta de empleo, y el candidato la acepta o la rechaza.
- **Visión:** Aspiraciones de una organización.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

No.	ACTIVIDAD/FECHA	ago-12				sep-12				oct-12				nov-12				dic-12				ene-13				feb-13				mar-13				abr-13			
		SEMANA																																			
1	Presentación informe preliminar																																				
2	Recopilación información general																																				
3	Elaboración anteproyecto																																				
4	Elaboración informe final (Capítulo 1)																																				
5	Elaboración informe final (Capítulo 2)																																				
6	Elaboración informe final (Capítulo 3)																																				
7	Elaboración informe final (Capítulo 4)																																				
8	Revisión con tutor																																				
9	Entrega de informe revisado por tutor																																				
10	Reunión con revisora																																				
11	Entrega de informe verificado por revisora																																				

Conclusiones

1. La propuesta facilitará a la empresa, un plan administrativo, que ayude a reclutar personal calificado y la cantidad necesaria de empleados.
2. La empresa carece de un plan de trabajo para lograr metas futuras.
3. El personal se siente desmotivado, por el bajo salario que devengan, exceso de trabajo y desconocimiento del trabajo que realiza.
4. La gerencia desconoce la importancia de la planeación del recurso humano, por lo que es incapaz de percibir las necesidades laborales del personal, actúa de modo reactivo (responden a los problemas a medida que surgen.) y no proactivo (anticiparse a las necesidades de la empresa).
5. La empresa carece de técnicas y herramientas para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Recomendaciones

1. Crear el perfil de puestos para la selección y contratación de personal.
2. Implementar programas de capacitación y desarrollo para todas las áreas.
3. La empresa debe evaluar salarios, carga de trabajo y evaluación del desempeño.
4. Poner en marcha la propuesta de planeación del recurso humano.

Referencia Bibliográfica

- ALLES, Martha, Alicia. (2006). **Dirección de recursos humanos**, 2da Edición. Buenos Aire, 448 pág.
- BOHLANDER, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2004). **Administración de los Recursos Humanos**. (12ava. Ed.). Colombia: Thomson Editores, S.A. de C.V. 706 pág.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 8ª. Edición. Colombia. McGraw–Hill. 2007. 699 pág.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del talento humano**. 3ª. Edición. Colombia. Mc-Graw-Hill. 2009. 496 pág.
- ESCALANTE, Ramos Catherine, **Guía ideas de negocios**, 2006 Perú
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto (2006). **Metodología de la investigación**. 4ª Edición. México. Mc-Graw Hill. 896 pág.
- ORTIZ Uribe, Frida Gisela, María del Pilar García. **Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas**. México: Limusa, 2003.
- STANTON William j, **Dirección y gestión de recursos humanos** 8ª edición 2004
- SHERMAN Jr. Arthur W., BOHLANDER, George W. **Administración de los Recursos Humanos**. 8ª Edición. México. Grupo Editorial Iberoamérica. 2007. 645pág.
- UNIVERSIDAD Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas. **Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida**. Mayo, 2010

- UPANA, (2,012) Manual de estilo de trabajos Académicos, Guatemala
- Werther, William B. **Administración de personal y recursos humanos** 5ta edición, editorial Mc Graw-Hill 2003.

INTERNET

Normas APA. Mayo, 2010. <http://www.capitalemocional.com/apa.htm>

ANEXOS

Anexo No. 1

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Investigación: Diagnóstico del área de Recursos Humanos

Objetivo: Determinar los procedimientos que se realizan en el reclutamiento, selección y contratación de personal.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

Nombre de la institución: FUNERARIA LA ESPERANZA
Puesto que ocupa el encuestado:
Fecha de la aplicación del cuestionario.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste de la manera que más se acerque a su experiencia en esta institución.

1. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue al momento que existe una plaza vacante dentro de la empresa?
2. ¿De qué manera se lleva a cabo el proceso de selección de personal?
3. ¿Se toma en cuenta personal dentro de la organización al momento de que existe una plaza vacante?
4. ¿Después de seleccionada la persona ideal para ocupar la plaza vacante, quién es el encargado de llevar a cabo el proceso de orientación y cómo lo lleva a cabo?
5. ¿Cómo se realiza el proceso de capacitación? ¿Existe una planificación?
6. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Quién es la persona encargada de realizarla y con cuánta frecuencia se realizan?
7. ¿Qué formas de incentivar o compensar a los empleados utilizan actualmente?
8. ¿De qué manera mantienen las relaciones laborales con los empleados?

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo No. 2

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Investigación: Diagnóstico del área de Recursos Humanos

GUIA DE ENTREVISTA PARA GERENTES Y PERSONAL

Objetivo:
Nombre de la Institución: Funeraria La Esperanza
Puesto que ocupa el encuestado:
Fecha de la aplicación del cuestionario:

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste de la manera que más se acerque a su experiencia en esta institución

1. ¿Cuándo se le contrato porque medio se enteró de la plaza para laborar en la empresa?

Prensa	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>
Referido	<input type="checkbox"/>
Otros especificar	<input type="checkbox"/>

2. Cuando existe una plaza vacante en un área de la empresa, ¿El departamento de recursos humanos, toma en cuenta al personal?

SI NO A veces

3. Cuando aplico a la plaza completo una solicitud de empleo?

SI NO

5. ¿Cuándo aplico a la plaza le realizaron alguna entrevista y quien la hizo?

SI NO

6. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron al aplicar a la plaza que actualmente ocupa? Marque con una X su respuesta:

Examen de actitud	<input type="checkbox"/>
Examen Psicológico	<input type="checkbox"/>
Examen Psicométrico	<input type="checkbox"/>
Ningún examen	<input type="checkbox"/>

7. Al ser contratado ¿Firmó contrato de trabajo?

SI NO

8. ¿Recibió inducción del puesto de trabajo, quién fue el encargado?

SI
El encargado del departamento
Jefe inmediato superior
Un compañero de trabajo
No tuvo Inducción

9. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación relacionado a su puesto de trabajo?

Mensualmente
Cada tres meses
Cada seis mese
Cada año
No ha recibido ninguna capacitación

10. ¿Le han realizado alguna evaluación acerca de su desempeño laboral?

SI NO

11. ¿Con qué frecuencia le realizan evaluación de desempeño?

Mensualmente
Cada tres meses
Cada seis meses
Cada año
No me han realizado ninguna evaluación

12. Adicionalmente a su salario, ¿Recibe otro tipo de compensación o beneficio?

SI NO

13. Si su respuesta fue afirmativa, especifique de qué tipo.

¡MUCHAS GRACIAS!