

8/100-

PE-E01-158
P149
C-2

B. Upuna - I - 14, 992 - 2, 010 C. 2

**Procesos de Selección e Inducción de Recursos Humanos y su
repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores de la escuela de
automovilismo MARSA, Quetzaltenango.**

Practica Empresarial Dirigida -PED-

Paola Valeria Paiz Sánchez

Lic. Juan Filiberto Molina Galdámez, Asesor
Licda. Nancy G. Lam, Revisora

Quetzaltenango, Mayo de 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M.Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M.Sc. Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam

Coordinadora

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

Lic. Pablo de León
Examinador

Lic. Alfonso Hernández Lepe
Examinador

Licda. Mayra Leonor González
Examinador

Lic. Juan Filiberto Molina Galdámez
Tutor

Licda. Nancy Gabriela Lam
Revisora

*Sabiduría Ante Todo.**Adquirir Sabiduría*

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.: C.C.E.E.015-2010

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 03 DE MAYO DE 2010

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Juan Filiberto Molina Galdámez tutor, y Licenciada Nancy Gabriela Lam de León revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto –PED- titulada “PROCESOS DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU REPERCUSIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA ESCUELA DE AUTOMOVILISMO MARSA, QUETZALTENANGO”. Presentada por la estudiante Paola Valeria Paíz Sanchez y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0019 de fecha 21 de noviembre del 2009; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 25 de Septiembre de 2009

Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como tutor de la estudiante Paola Valeria Paiz Sánchez, carné número 0806498 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado Procesos de selección e inducción de Recursos Humanos y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores de la escuela de automovilismo Marsa, Quetzaltenango, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Lic. Juan Filiberto Molina Galdámez
Colegiado No. 10,628

Quetzaltenango, 28 de septiembre de 2009.

Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como revisor del estudiante PAOLA VALERIA PAIZ SANCHEZ, carné número 0806498 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado **PROCESOS DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU REPERCUSIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA ESCUELA DE AUTOMOVILISMO MARSÁ, QUETZALTENANGO** ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Licda. Nancy G. Lam de León
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
C.C.P. REG. N.º 12330

Licda. Nancy Gabriela Lam de León
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquire sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 105.2010

La Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana hace constar que la estudiante **PAIZ SÁNCHEZ PAOLA VALERIA** con carné No. **0806498** aprobó con **85 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día 21 de noviembre de 2009.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 08 días del mes de marzo del año 2010.

Atentamente,



DIRECTORA
q. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Alba de González
Vo. So. Licda. Alba de González
Secretaria General



Índice

Contenido	Página
Resumen Ejecutivo	i
Introducción	ii
Capítulo I	
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Definición del Problema	2
1.3 Justificación	3
1.4 Objetivos	4
1.5 Delimitación	4
1.6 Metodología	5
1.7 Marco Teórico Preliminar	6
1.8 Cronograma	11
1.9 Presupuesto	12
Capítulo II	
2.1 Recursos Humanos	13
2.2 Políticas de Recursos Humanos	15
2.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	17
2.4 Funciones de la Administración de Recursos Humanos	19
2.5 Reclutamiento de Personal	19
2.5.1 Fuentes de Reclutamiento	20
2.5.2 Técnicas de Reclutamiento	21
2.6 Selección de Personal	23
2.6.1 Pasos del Proceso de Selección	24
2.7 Contratación de Personal	28
2.7.1 Contrato Individual de Trabajo	28
2.7.2 Tipos de Relaciones Laborales	28
2.7.3 Contrato De Trabajo Verbal	29
2.7.4 Contrato De Trabajo Por Escrito	29
2.7.5 Contenido del Contrato de Trabajo Escrito	30
2.8 Inducción de Personal	32
2.8.1 Información que se debe dar a conocer en la Inducción	32
2.8.2 Importancia de la Inducción	33
2.8.3 Objetivos de la Inducción	33
2.8.4 Programa de Inducción	33

Capítulo III

3.1	Evaluación del Desempeño	39
3.2	Tipos de Evaluación (Formal e Informal)	40
3.3	Importancia de la Evaluación del Desempeño	42
3.4	Ventajas de la evaluación	42
3.5	Beneficios de la evaluación	43
3.6	¿Qué se evalúa?	44
3.7	¿Quién debe evaluar?	45
3.8	¿Cómo se debe evaluar?	45
3.9	¿Cuándo se debe evaluar?	46
3.10	Pasos en la Evaluación del Desempeño	46
3.11	Estándares de Desempeño	47
3.12	Mediciones del Desempeño	47
3.13	Métodos de Evaluación	48
3.13.1	Métodos basados en el desempeño pasado	48
3.13.2	Métodos basados en el desempeño futuro	51
3.14	Errores o problemas de la evaluación del desempeño	53
	Conclusiones	57

Capítulo IV

Propuesta para la Implementación de los Procesos de Selección, Contratación e Inducción de Personal en la Escuela de Automovilismo MARSA Quetzgo.	58
Índice	59
Introducción	60
Justificación	61
Cobertura	61
Beneficios	61
Beneficiarios	61
Objetivos	62
Fundamentación Teórica	62
Desarrollo de la Propuesta	74
Operativización de los cursos de acción	88
Presupuesto de la Propuesta	112

Capítulo V

Recomendaciones	113
Bibliografía	114
Anexos	116

RESÚMEN EJECUTIVO

La Escuela de Automovilismo MARSÁ con sede en la ciudad de Quetzaltenango, es una empresa privada de servicios de enseñanza teórico-práctica en el manejo de vehículos y motocicletas, incluyendo los trámites para la obtención de licencia de conducir. La estructura organizacional de la Empresa se presenta así: un Gerente General y sus colaboradores, en los que figuran puestos como; sub.-Gerente, Secretaria, Contador, e Instructores de manejo, haciendo un total de 14 personas.

Debido a la naturaleza de la actividad comercial de la institución, es indispensable que su personal sea seleccionado adecuadamente, para contar con el recurso humano idóneo en cada uno de los puestos de trabajo y lograr con ello la visión, misión y el alcance efectivo de los objetivos y metas trazadas.

El trabajo presentado tiene como objetivo primordial determinar qué tan efectivo es el Proceso de Selección e Inducción de Recursos Humanos que la Institución MARSÁ aplica y cómo esto repercute en el desarrollo del trabajo de sus colaboradores. Para tal efecto se recopiló información sobre la forma en la que se realiza de dicho proceso, utilizando para ello cuestionarios dirigidos a colaboradores y entrevistas estructuradas al sub.-Gerente y Gerente General.

En el desarrollo de la investigación se logra establecer algunas debilidades en las políticas de recursos humanos, que al no ser ejecutadas correctamente, producen irregularidades en el Proceso de Selección e Inducción de Recursos Humanos.

El plan de acción o propuesta permitirá mejorar el desempeño y minimizar las debilidades presentadas por la Institución, titulada bajo el nombre "Implementación de procesos de Selección e Inducción de Recursos Humanos en la Escuela de Automovilismo MARSÁ, sede Quetzaltenango, se pretende que el proceso que se realiza en forma externa, pase a ser un proceso interno, integrándolo con una inducción del personal que pueda generar la producción de un equipo calificado e idóneo para cada uno de los puestos de trabajo, con los que la empresa cuenta.

INTRODUCCION

El informe de investigación que constituye la Practica Empresarial Dirigida –PED- denominada “Procesos de Selección e Inducción de Recursos Humanos y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela de Automovilismo MARSA, Quetzaltenango: que a continuación se presenta, identifica a la unidad de análisis estudiada, Escuela de Automovilismo MARSA, como una empresa individual que se dedica a la prestación de servicios de escuela de manejo, aplicación de exámenes teóricos y prácticos y trámite de licencias de conducir vehículos automotores y motocicletas.

El recurso más valioso con el que una empresa cuenta es el humano, de este depende el destino de una organización ya que de la capacidad e idoneidad de su personal en cada uno de los puestos de trabajo, la institución puede llegar a tener éxito o fracaso.

Es indispensable y necesario entonces, el estudio sobre los procesos de atracción, selección e inducción de personal de la institución mencionada, que tienen como tarea proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización de esta naturaleza y facilitar la adaptación de un nuevo colaborador en su puesto de trabajo. Así mismo es preciso tener conocimiento sobre la evaluación del desempeño y los beneficios que esta conlleva, con el fin de establecer parámetros y calificar la labor de cada empleado y con ello mejorar el rendimiento organizacional.

Para facilitar la lectura y hacer mejor uso del texto, se utilizaron las iniciales PSI de RRHH que significan: Proceso de selección e inducción de recursos humanos.

El presente informe esta conformado por 5 capítulos, los cuales han sido cuidadosamente estructurados, integrados de la siguiente manera:

Capítulo I, consiste en el diseño de investigación, se plantea y define el problema en estudio, se da a conocer la justificación y objetivos de la misma, se delimita el campo de acción y la metodología a seguir.

Capítulo II, se basa en la teoría de Recursos humanos, desde políticas, objetivos y funciones de la administración de Recursos Humanos, hasta los procesos de Atracción, Selección, Contratación e Inducción de personal. En este capítulo se dan a conocer los resultados de la investigación de campo.

Capítulo III, define el Proceso de Evaluación de Desempeño, describe los tipos de evaluación y métodos que existen, así como las ventajas y beneficios que esta ofrece al aplicarse dentro de la institución. En este capítulo se determinaron las conclusiones de la investigación.

Capítulo IV, Consiste en la propuesta plantada para darle solución a la problemática encontrada durante la investigación de campo.

Capítulo V, presenta las recomendaciones, así como también la bibliografía de consulta mediante la cual el lector podrá ampliar y profundizar los contenidos.

El presente informe está dirigido a cualquier lector interesado en obtener información acerca de lo que son los procesos de atracción, selección, contratación e inducción de personal, así como también de lo que es la evaluación del desempeño y su importancia dentro de las organizaciones, esperando que este material le sirva de guía y orientación para cualquier tipo de consulta relacionada con la teoría de Recursos Humanos.

CAPITULO I

1.1 Planteamiento del Problema:

En toda organización, el recurso humano es un elemento imprescindible para el logro de los objetivos. Es por ello, que es indispensable realizar adecuadamente el PSI de RRHH para proveerse de un equipo de trabajo calificado e idóneo en cada uno de los puestos con los que cuenta la institución.

Se debe dar la debida importancia a estos procesos, ya que si se realizan de forma inadecuada, tendrá como consecuencia varias deficiencias dentro de la organización, afectando sobre todo la actividad primordial para la cual funciona la empresa; en este caso: brindar un servicio de calidad, proporcionado a los clientes un clima de seguridad y confianza.

En la ciudad de Quetzaltenango, operan varias empresas destinadas a la prestación del servicio de escuela de manejo y trámite de licencias de conducir, por ello La Escuela de Automovilismo MARSÁ para competir exitosamente debe tomar en cuenta una serie de factores fundamentales dentro de los cuales destaca: la calidad del recurso humano que trabaja en la empresa, para que conjuntamente con otros recursos y elementos que posea, pueda garantizar el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas establecidas, entre otras la de ofrecer un servicio basado en la excelencia, logrando con ello la preferencia y captación de clientes.

Dentro de la Escuela de Automovilismo MARSÁ el PS de RRHH se realiza de forma externa y aunque se cuenta con descripción y perfil de puestos, al momento de que los candidatos ya están dentro de la institución, se ha observado que algunos colaboradores no llevan a cabo en forma eficiente las actividades inherentes al cargo para el cual fueron contratados y no cumplen a cabalidad con los requerimientos descritos indicados al momento de su selección; mostrando algunas veces un desempeño laboral deficiente: esto

es producto de no tener claramente definidas políticas de contratación que delimiten y estandaricen el proceso.

Al momento de que ingresa un nuevo colaborador a la institución, no se le proporciona el debido proceso de inducción: como se sabe, es de suma importancia contar con este tipo programas porque ayudan al trabajador a facilitar su adaptación al nuevo puesto.

Por lo descrito anteriormente hace que surjan las siguientes inquietudes:

¿Cómo influye el PSI de RRHH en el desarrollo de las actividades laborales?

¿Cuenta la empresa con programas de inducción para nuevos colaboradores?

¿Realiza la empresa evaluación de desempeño a sus colaboradores?

Por ello es importante realizar una investigación en la cual se pueda definir y responder a la siguiente interrogante:

¿Cómo repercute el PSI de RRHH en el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela de Automovilismo MARSА Quetzaltenango?

1.2 Definición del Problema:

Los Procesos de Selección e Inducción de recursos humanos y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela de Automovilismo MARSА Quetzaltenango.

1.3 Justificación:

Por su actividad comercial la Escuela de Automovilismo MARS.A. se dedica a la prestación de servicios como escuela de manejo y trámite de licencias de conducir vehículos automotores y motocicletas; siendo indispensable que en la selección de su personal se realice un adecuado proceso, tomando en cuenta para ello en primer lugar sus conocimientos básicos sobre leyes y reglamentos de tránsito, que le den al estudiante una apropiada educación vial: ética profesional, así como buenas relaciones humanas, todo ello como producto de la práctica de políticas institucionales y requisitos específicos de cada puesto, que los candidatos deberán cumplir en su totalidad.

Como sabemos el recurso más valioso, el móvil y lo que distingue a una empresa, es el Recurso Humano con que cuenta, las habilidades, los conocimientos y las competencias que este posee: así como su capacidad para aplicarlos a las actividades que desempeña, a través de las cuales los demás recursos con que cuenta la empresa, se pueden utilizar con calidad y efectividad.

El PSI de RRHH dentro de las organizaciones es fundamental para poder contar con los colaboradores idóneos en cada puesto de trabajo, satisfaciendo tanto las necesidades de la institución como las de las personas que laboran en ella, logrando la realización efectiva de los objetivos trazados y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Ya que la actividad principal de la Escuela de Automovilismo MARS.A. es la de educar y formar a personas para que sean conductores íntegros y comprometidos en pro de un tránsito seguro, esta investigación es importante para conocer que tan efectivo es el PSI de RRHH que la empresa utiliza y como éste repercute en el desempeño de sus colaboradores.

1.4 Objetivos:

1.4.1 Objetivo General:

Analizar como el Proceso de Selección e Inducción de Recursos Humanos utilizado por la Escuela de Automovilismo MARSА, repercute en el desempeño laboral de los colaboradores.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Evaluar el Proceso de Selección e Inducción de personal que la empresa utiliza actualmente.
- Determinar si dentro de la empresa existe un sistema para evaluar el desempeño de los colaboradores, en cuanto a: conocimientos básicos, relaciones humanas con atención y servicio al cliente.

1.5 Delimitación:

1.5.1 Espacial:

La investigación se realizó en la empresa de servicios denominada Escuela de Automovilismo MARSА, ubicada en la 18 avenida 0-63 zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango, la cual esta conformada por catorce colaboradores.

1.5.2 Temporal:

La duración de la presente investigación, estuvo comprendida entre los meses de: junio a noviembre del año dos mil ocho.

1.5.3 Teórica: La fundamentación teórica de las variables en cuestión de la presente investigación, se basa en la corriente de la Administración de Recursos Humanos.

1.6 Metodología

Esta investigación es de tipo descriptiva, según Gabriel Piloña “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento”. Suele implicar algún tipo de comparación y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto. En este estudio se seleccionó una serie de factores, se recolectó información sobre cada uno de ellos, y se analizaron para así describir lo que se investigó. Esta investigación estudió una situación en un momento específico, durante el año 2008.

1.6.1 Unidad de Análisis:

Escuela de Automovilismo MARSА de la ciudad de Quetzaltenango.

1.6.2 Población:

Consta de 12 Colaboradores, 1 Gerente General y 1 sub -gerente, para hacer un total de 14 sujetos de estudio.

1.6.3 Técnicas e Instrumentos:

Para obtener la información necesaria al momento de la realización de la presente investigación, se utilizó un cuestionario dirigido a los colaboradores estructurado con preguntas abiertas y cerradas, basadas en el objeto de estudio de la investigación. Una entrevista estructurada dirigida al sub.-gerente y gerente, quien es el responsable de realizar la contratación de personal.

1.6.4 Procedimiento:

- Elección y contacto inicial con la empresa, en este caso la investigación se realizó en la Escuela de Automovilismo MARSА de la ciudad de Quetzaltenango.
- Platica con el Gerente General en donde se explicó el objetivo de la investigación y se dieron a conocer las áreas que se desean relacionar según la naturaleza de la institución.
- Recopilación de información a cerca de la Filosofía Institucional.

- Elaboración de instrumentos utilizados para recabar información, entrevista con el gerente general y observación directa para la realización del FODA empresarial.
- Elaboración de diagnóstico.
- Determinación del problema a investigar.
- Elaboración de instrumentos para recabar información necesaria en base a las variables de la investigación.
- Aplicación de instrumentos a los sujetos de investigación.
- Tabulación e interpretación de resultados.
- Cumplimiento de los objetivos trazados.
- Formulación de propuesta de solución a la problemática planteada.
- Aprobación por parte del Tutor y Revisor de la Practica Empresarial Dirigida.

1.7 Marco Teórico Preliminar:

1.7.1 Antecedentes:

“La atracción de personal, es el proceso mediante el cual una organización realiza actividades diseñadas para atraer un conjunto de candidatos calificados para ocupar cargos en dicha organización. Para realizar este proceso es necesario tener una estructura adecuada basada en políticas y técnicas de reclutamiento para que el proceso de selección sea la fase en donde pueda elegirse al candidato ideal”.¹

“El destino de una organización depende de la capacidad e idoneidad de su personal, por lo que se requiere de un esfuerzo planeado tendiente a su máximo aprovechamiento en bien del propio individuo y de la institución donde labora”.²

Es por ello que se debe tomar la debida importancia a la elección del recurso humano, que como se ha mencionado es la base para que una organización alcance sus

¹ LE PAZ, W. (2008). Proceso de atracción, selección, y contratación de personal docente, Colegio Privado Mixto ABC Quetzaltenango, Guatemala. Universidad Panamericana.

² HUITZ, E. (1998). Selección de personal en la Banca Privada, Quetzaltenango, Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

objetivos. Además si se efectúa de forma incorrecta, traerá como consecuencia la contratación de elemento humano no adecuado para la organización lo que provocará muchos problemas; para evitar esto, se debe realizar una cuidadosa selección de personal, tomando en cuenta cada uno de los pasos que integra esta actividad.

“Es de suma importancia realizar un adecuado proceso de selección de personal, para que las empresas puedan proveerse de recurso humano apto para desempeñar cada una de las funciones específicas relacionadas a cada cargo dentro de una organización”.¹

Como ya se mencionó anteriormente “el proceso de selección es un proceso completo ya que es en este donde se tienen que escoger los candidatos mas idóneos para cubrir una vacante de una organización tomando como parámetro las necesidades de la empresa, ya que dependiendo de qué tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su total fracaso y quiebra del ente económico”.²

Tradicionalmente se puede definir a la selección de personal así: encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto apropiado a un costo conveniente; teniendo en cuenta las necesidades de la organización, en donde el trabajador pueda desarrollar sus habilidades y de esta forma contribuir al crecimiento y a los propósitos de la empresa.

1.7.2 Marco Contextual:

Reseña Histórica: La Escuela de Automovilismo "MARSA" fue creada en la ciudad de Quetzaltenango, en el año dos mil dos, está autorizada por el Departamento de Tránsito y Ministerio de Gobernación según acuerdo 1520-2002 para realizar exámenes e impartir cursos de manejo para obtener licencias de conducir, bajo la dirección de su propietario y gerente general.

¹ TZUI, G. (2007). Tesis Selección de Personal, factor para la minimización de rotación de personal en las empresas hoteleras de la ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

² CIEGO, O. (1999). Selección de Personal (<http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtm> | edición).

Se encuentra registrada en el Registro Mercantil bajo resolución 44133-2002 como empresa individual con fecha veintiocho de octubre del año dos mil dos. "MARSA" fue creada con el propósito de ser un centro educativo que ofreciera las garantías necesarias y óptimas para formar conductores íntegros capacitados para el ejercicio, siendo prioridad de la escuela entregar al servicio de la comunidad personas calificadas y expertas en esta profesión.

Empezó a funcionar con cuatro instructores especializados para la enseñanza automotriz teórico-práctica, quienes orientan el manejo de vehículos: estos desarrollaban las prácticas correspondientes según el nivel de aprendizaje en diferentes vehículos ya que la escuela contaba con un automóvil, una camioneta, un pick up y una motocicleta. A través del tiempo los alumnos han evaluado a la Escuela "MARSA" como un centro de educación serio, Confiable, responsable y eficiente.

Filosofía: Satisfacer al cliente en sus necesidades para crear consumidores leales a través de un servicio prestado con excelencia, generar en los colaboradores un sentido de pertenencia, honestidad, responsabilidad y compromiso, con los valores de MARSA.

Valores: responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, empatía, lealtad, compromiso, discreción, honestidad, justicia, integridad, comunicación.

Visión: Ser una escuela de automovilismo líder del mercado nacional, que brinde conductores íntegros y comprometidos, en pro de un tránsito seguro

Misión: Crear e implementar métodos personalizados de calidad para la enseñanza vial, propiciando un clima de confianza y seguridad en cada cliente.

1.7.3 Marco Teórico Conceptual:

Variable Independiente: Procesos de Selección e Inducción del Recurso Humano

Variable Dependiente: Desempeño laboral.

Administración de Recursos Humanos puede decirse que es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Esta actividad conlleva los procesos de reclutar o atraer, seleccionar, contratar, entrenar e inducir a las personas que laboran en las empresas.

Reclutamiento de Personal: “el Proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar”.¹

El objetivo inmediato del reclutamiento de personal es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

En forma simple y general se puede definir a el Reclutamiento de Personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Selección de Personal: El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en

¹ CHIAVENATO, Idalberto (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw-Hill. Pp. 208

el momento que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Por lo que se puede establecer entonces que la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una puesto dentro de la organización.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

La selección de recursos humanos intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre al cargo

Contratación de Personal: “la contratación es un proceso que conviene cuestionar con sumo cuidado, ya que representa la legalización de la futura relación de trabajo a través de la suscripción de un contrato laboral, garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa”.⁶ Esto se refiere a que se formaliza basándose en la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Inducción: Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización, van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción. El proceso de inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

⁶ CHIAVENATO, I. Ob.cit.

1.8 Cronograma de actividades para la realización de la práctica empresarial dirigida.

No	Actividad	TIEMPO EN MESES						
		Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Oct	Nov
1	Elección y contacto inicial con la empresa. en este caso la investigación se realizará en la Escuela de Automovilismo MARSÁ de la ciudad de Quetzaltenango.	■						
2	Platica con el Gerente General en donde se explica el objetivo de la investigación y se dan a conocer las áreas que se desean relacionar según la naturaleza de la institución.	■						
3	Recopilación de información a cerca de la Filosofía Institucional (visión, misión, valores).	■						
4	Elaboración de instrumentos utilizados para recabar información, entrevista con el gerente general y observación directa para la realización del FODA empresarial.	■						
5	Elaboración de Diagnostico.		■					
6	Planteamiento del Problema.		■					
7	Diseño de Anteproyecto.		■	■				
8	Presentación del Anteproyecto ante la Docente del Curso por medio de diapositivas de Power Point.			■	■			
9	Presentación del Anteproyecto al Gerente de la empresa.				■			
10	Recopilación de información a través de la aplicación de los instrumentos de investigación.					■		
11	Tabulación, Análisis e Interpretación de Resultados.					■		
12	Elaboración de Propuesta.					■		
13	Revisión por parte del Tutor y Revisor.						■	
14	Presentación del informe PED.						■	
15	Correcciones						■	
16	Aprobación por parte del tutor y Revisor.						■	■
17	Exposición Oral del informe PED							■

1.9 Presupuesto:

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, se estimaron los siguientes costos:

ÍTEMS		MONTO
1	Gastos de Transporte y Alimentación	Q 4,000.00
2	Dos Resmas de Papel Bond tamaño Carta	Q 70.00
3	Tinta para impresora	Q 300.00
4	Pago de imprenta para informe final	Q 300.00
5	Empastados de informe final y copias	Q 250.00
TOTAL PRESUPUESTADO		Q. 4,920.00

CAPITULO II

2.1 Recursos Humanos:

“El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR HH) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo, los otros dos son tierra y capital. Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable”.¹

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de eficiencia de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de recurso humano, que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de personal.

Cuando se habla en plural, recursos humanos, suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye reclutar, seleccionar, contratar, formar, desarrollar, adiestrar, evaluar y retener al personal entre otras funciones.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de la organización; pero lo más frecuente es llamar así a la

¹ CANDELA, C. Ricardo (2008). Recursos humanos y organización (http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos_edicion).

función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto, los profesionales en recursos humanos junto a los directivos de la organización.

La importancia del recurso humano, radica en el hecho de que ninguno de los otros recursos: financieros, materiales y técnicos pueden ser eficientados sin la intervención de los recursos humanos. Solamente las personas son capaces de tomar decisiones, dar solución a los conflictos, de negociar de manera integradora y enfrentar los cambios internos y externos de las organizaciones en un medio ambiente dinámico e interactuante.

“La Dirección de Personal o si queremos de Recursos Humanos por utilizar un término más actual, es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir, desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo”.¹

El mismo autor señala que esta acción siempre debe tener lugar respetando los objetivos y finalidad propios de la empresa, de los trabajadores y de la comunidad a la que pertenece. Estas actividades difícilmente pueden desarrollarse sin una organización. Por lo tanto al conjunto de actividades especializadas lo define como Departamento de Recursos Humanos.

“La Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual y de la organización. Consiste en el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal”.²

¹ JUCRJS, J. Michael (1973). Organización y Dirección de Personal. Deusto, Bilbao.

² CHIAVENATO, I. Ob.cit.

Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

2.2 Políticas de Recursos Humanos:

“Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñan de acuerdo con los objetivos deseados, constituyen orientación administrativa”.¹

Las políticas de recursos humanos son básicamente guías para la acción, se refieren a la manera de como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

2.2.1 Principales Políticas de Recursos Humanos. Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos se emplea para el logro de los objetivos y debe abarcar lo que la organización pretenda. Se deben tomar en cuenta los aspectos siguientes:

a) Políticas de Provisión de Recursos Humanos:

- ❖ Donde reclutar, fuentes externas o internas, cómo y en qué condiciones reclutar; técnicas de reclutamiento preferidas por la organización y determinar los recursos humanos que la organización requiere.
- ❖ Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.

¹ ZELEDÓN, Paola (2004). Administración de los Recursos Humanos (<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/hr/admonrhpvz.htm> edición)

❖ Integración rápida y eficaz los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

b) Políticas de Aplicación de Recursos Humanos:

- ❖ Determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral, requisitos intelectuales, físicos, etc., necesarios para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- ❖ Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- ❖ Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante evaluación de desempeño.

c) Políticas de Mantenimiento de Recursos Humanos:

- ❖ Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- ❖ Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- ❖ Mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- ❖ Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

d) Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos:

- ❖ Criterios de diagnósticos y rotación de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.

- ❖ Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- e) Políticas de Control de Recursos Humanos:
- ❖ Mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la organización.
 - ❖ Criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.
 - ❖ Se puede definir entonces que las políticas de recursos humanos básicamente, guían a las personas hacia la consecución de los objetivos de la organización, pretenden dar coherencia a la realización de las actividades y un trato equitativo a todos los colaboradores.

2.3 Objetivos De La Administración De Recursos Humanos:

“El objetivo general es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable”.¹

Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

2.3.1 Objetivos Sociales: La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Una de las responsabilidades por parte de las organizaciones es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

¹ RAMIREZ, José (2006). Administración de Recursos Humanos (<http://monografias.com/trabajos42/administración-recursos-humanos.shtml> edición). Internet.

2.3.2 Objetivos Corporativos:

El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad es un instrumento, para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

2.3.3 Objetivos Funcionales:

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.

2.3.4 Objetivos Personales:

Permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales; de otra manera es posible que la empresa empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

2.4 Funciones de la Administración de Recursos Humanos:

El departamento o persona encargada de la administración de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

FUNCIÓN	SUB-FUNCIÓN
Planeación de recursos humanos	Necesidades de personal, objetivos, políticas, procedimientos y programas de admón. de personal. Diseño, análisis y descripción de cargos.
Empleo	Reclutamiento, selección, contratación, inducción, integración, promoción y transferencia, evaluación del desempeño.
Relaciones internas	Comunicación, contratación colectiva, disciplina, motivación de personal, desarrollo de personal, capacitación, entrenamiento.
Seguridad	Protección y vigilancia.
Servicios al personal	Actividades recreativas.

Fuente: Ramirez, José (2006) Administración de Recursos Humanos

Se puede definir el Proceso de la Administración de Recursos Humanos como un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los distintos puestos cuando éstos lo requieren.

2.5 Reclutamiento de Personal:

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que atraen candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes. Este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.¹

El autor agrega que el reclutamiento exige una planeación constituida por tres fases:

1. Personas que la organización requiere.
2. Lo que el mercado de recurso humano ofrece
3. Técnicas de reclutamiento por aplicar.

¹ CHIAVENATO I. Ob. Cit.

El reclutamiento se puede decir entonces, que es un conjunto de procedimientos encaminados a buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes existentes dentro de la empresa en el momento oportuno.

2.5.1 Fuentes de Reclutamiento:

“El proceso para ocupar vacantes inicia con el reclutamiento, el cual se enfoca en identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos para llenar los puestos de trabajo”.¹ Agrega el autor que ésta parte esencial, está a cargo de los profesionales de la administración de recursos humanos. Los reclutadores consideran que deben estar conscientes de las dificultades y desafíos que caracterizan su campo, identificando a sus candidatos a través de canales conocidos como fuentes de reclutamiento.

2.5.1.1 Reclutamiento Interno: Este se realiza cuando la empresa trata de ocupar la plaza vacante, mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, promovidos o trasladados.

Una de las ventajas de reclutar personal desde el interior de la empresa es el hecho de aprovechar la inversión realizada en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal que labora actualmente para la organización. Ya que los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

“El reclutamiento interno puede realizarse a través de los siguientes métodos”:²

¹ WERTHER, W., y DAVIS K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (Quinta edición). México: Mc Graw-Hill.

² SHERMAN, A., BOHLANDER, y SNELL (1999). Administración de Recursos (Onceava edición). México: Internacional Thomson Editores.

- **Requisición de Puesto:**

Consiste en dar a conocer a todo el personal, por cualesquiera medios de comunicación, memorando, correo electrónico, verbalmente, etc. la existencia de la plaza vacante, de manera que los interesados puedan aplicar a ella.

- **Sistema de registro por computadora:**

A través de la creación de una base de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de la organización, a la cual se pueda tener acceso para buscar a los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto vacante

- **Referencias y recomendaciones de los empleados:**

Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace esta en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto.

2.5.1.2 **Reclutamiento Externo:** Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento o encargado de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

“El reclutamiento externo consiste en la búsqueda de candidatos que no pertenecen a la organización, los cuales son atraídos mediante diversas técnicas de reclutamiento”.¹

2.5.2 **Técnicas De Reclutamiento Externo:** El autor agrega que entre ellas están:

¹ CHIAVENATO, I. Ob.cit

- ❖ Archivos de candidatos que se presenta espontáneamente en otros procesos de reclutamiento, base de datos.
- ❖ Carteles o anuncios.
- ❖ Contactos con sindicatos y gremiales.
- ❖ Contactos con universidades, escuelas, etc.
- ❖ Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.
- ❖ Anuncios en radio, diarios, revistas, etc.
- ❖ Agencias de reclutamiento.

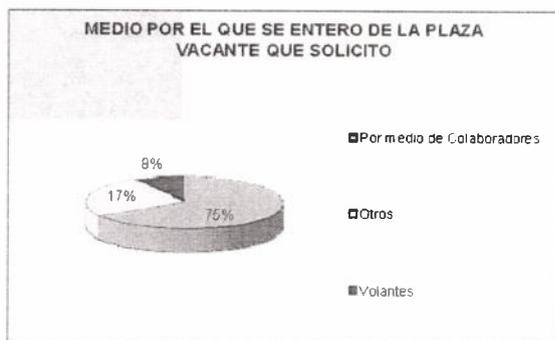
El reclutamiento no es un proceso que se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos quienes serán los futuros integrantes del equipo de trabajo de la organización así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa, ya se interna o externa, en ambos casos se debe de valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

En la investigación de campo se determinó que la mayoría de colaboradores de la Escuela de Automovilismo Marsa, sede Quetzaltenango, fueron contratados por medio de reclutamiento interno, debido a que la información acerca de las plazas vacantes fue obtenida a través del método de referencias y recomendaciones de los empleados.

Actualmente este ha sido el medio más eficiente de atraer recurso humano a la empresa, reflejando así un desaprovechamiento de las técnicas de reclutamiento mencionadas anteriormente.

En la siguiente gráfica se observan los resultados obtenidos.

Gráfica No. 1



Fuente: Colaboradores MARSÁ Quetzaltenango.

2.6 Selección de Personal:

“La Selección de personal, es el proceso de elegir entre varios candidatos, de dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro. Este proceso depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos, la oferta y calidad del mercado de trabajo”.¹

La etapa de selección implica reducir el número de solicitantes mediante los instrumentos de selección como pruebas, comprobación de antecedentes y referencias.

¹ KOONTZ, H y WEHRICH (2004). Administración de Recursos Humanos (Onceava edición). México: Mc Graw-Hill.

Proceso de Selección: Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

2.6.1 Pasos del Proceso de Selección de Personal:

“El proceso de selección implica una serie de pasos que pueden variar de acuerdo al tipo y nivel del puesto a cubrir”.¹

Según los autores, el proceso de selección incluye las siguientes etapas:

1. Solicitud de empleo: El proceso se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo presentadas por los aspirantes en el proceso de reclutamiento
2. Entrevista inicial: Una vez que hallan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo: se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.
3. Pruebas: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.

¹ SHERMAN, A. BOHLANDER y SNELL. Ob. Cit.

4. Investigación de antecedentes y referencias: Permite verificar antecedentes penales y policíacos así como trabajos desempeñados con anterioridad por el candidato y los resultados de los mismos.
5. Entrevista de Selección. Selección preliminar: Permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y viceversa. Se trata de reunir todos los datos que sea posible como entrevistador. Para así con ello poder hacer una depuración.
6. Entrevista final: Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.
7. Examen médico: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.
8. Decisión de contratar. Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.

De acuerdo a la información recabada el total de los colaboradores de la Escuela de Automovilismo MARSA, sede Quetzaltenango, indicaron que al momento de optar a la plaza que actualmente ocupan no les fue proporcionada solicitud de empleo; no se les aplicaron pruebas psicométricas o de capacidad, así como también no les fue requerido un examen médico. Así mismo un porcentaje menor agregaron que además no fueron objeto de un proceso de verificación de referencias y/o antecedentes penales.

La información anterior indica que en el proceso de selección de personal empleado por la empresa, no se aplican todos los pasos básicos que este confiere, como seriedad en el caso específico de la contratación de los servicios del mecánico se debe a que el puesto

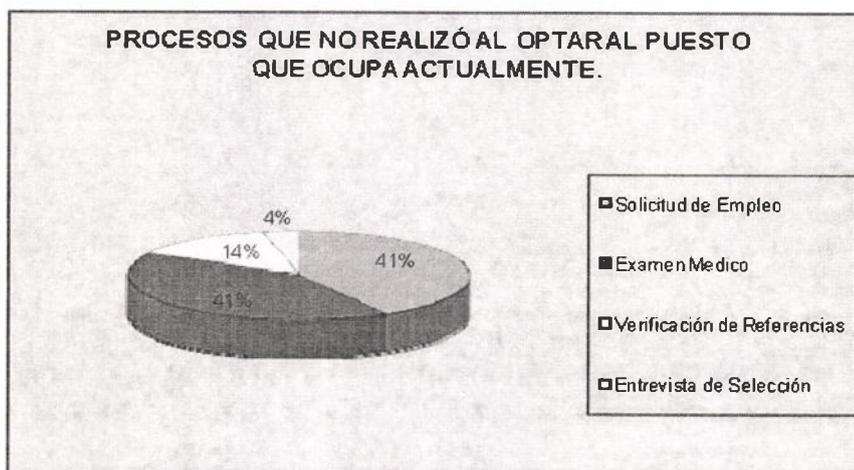


requiere únicamente mano de obra no calificada, pero en cuanto a los demás puestos si se debe aplicar en su totalidad el proceso, ya que puede repercutir en la contratación errónea de personal

Se debe prestar especial atención al proceso de selección y tomar en cuenta la descripción y perfil de puestos, ya que se puede contratar al personal no calificado para los mismos. Esto puede generar problemas en las actividades que se realizan dentro de la empresa y al mismo tiempo, que el empleador pueda no sentirse satisfecho o capaz de ejecutar su trabajo.

A continuación se muestran los resultados correspondientes al total de encuestados.

Gráfica No.2



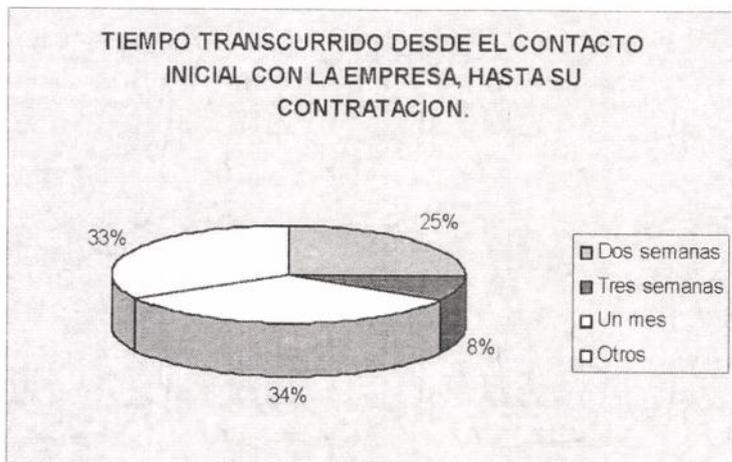
Fuente: Colaboradores MARSA Quetzaltenango.

En el proceso de Selección se debe planificar cuidadosamente cada paso que este conlleva, para poder obtener resultados óptimos. Durante este proceso se requiere de un tiempo prudencial para identificar a los candidatos que reúnen la mayoría de requisitos que demanda el puesto y con ello depurar y seleccionar al idóneo.

Como se observa en la gráfica No. 3 existe una variación en relación al tiempo que transcurre para la contratación de los colaboradores, ya que para algunos transcurrió un mes y para otros fue aproximadamente de tres días.

Por lo tanto se determinó que dentro de la Escuela de Automovilismo Marsa, no se cuenta con un tiempo estandarizado que deba transcurrir desde el contacto inicial del candidato con la empresa hasta la contratación, esto a su vez da lugar a que no se aplique a todas las personas el mismo proceso de selección.

Gráfica No.3



Fuente: Colaboradores MARSА Quetzaltenango.

Al momento de conocer las opiniones de los colaboradores acerca del proceso de selección que se les aplicó para optar a la plaza que solicitaron, la totalidad de encuestados se mostraron satisfechos con el proceso de selección del recurso humano practicado por la Empresa MARSА, Quetzaltenango.

Se determinó que el 100% de los colaboradores están de acuerdo con el proceso que la empresa utiliza al momento de solicitar un puesto vacante, ya que en su mayoría expresaron que fue concreto, rápido y sencillo.

2.7 Contratación:

La contratación es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. “La contratación es un proceso que conviene cuestionar con sumo cuidado, ya que representa la legalización de la futura relación de trabajo a través de la suscripción de un contrato laboral, garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa”.¹

La contratación es la realización de un contrato a una persona, en el que se pacta un trabajo a cambio de dinero u otra compensación. Es formalizar en base a la ley la futura relación de trabajo para garantía de las partes involucradas. Las formas de contratación están regidas por el Ministerio de Trabajo, en el Decreto 1441, Código de Trabajo de Guatemala, del cual se transcriben los siguientes artículos:

2.7.1 Contrato Individual de Trabajo:

Artículo 18. Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

2.7.2 Tipos de Relaciones Laborales

Artículo 25. El contrato individual de trabajo puede ser:

- a) Por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación.
- b) A plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaccimiento de algún hecho o circunstancia, como la conclusión de una obra, que

¹ CHIAVENATO, I. Ob.cit.

forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo. En este segundo caso, se debe tomar en cuenta la actividad del trabajador en sí mismo como objeto del contrato, y no el resultado de la obra; y

c) Para obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que se inician las labores hasta que éstas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea, la obra realizada.

Aunque el trabajador reciba anticipos a buena cuenta de los trabajos ejecutados o por ejecutarse, el contrato individual de trabajo debe entenderse para obra determinada, siempre que se reúnan las condiciones que indica el párrafo anterior.

2.7.3 Contrato de Trabajo Verbal:

Artículo 27 El contrato individual de trabajo puede ser verbal cuando se refiera:

a) A las labores agrícolas o ganaderas.

b) Al servicio doméstico.

c) A los trabajos accidentales o temporales que no excedan de sesenta días; y

d) A la prestación de un trabajo para obra determinada, siempre que el valor de ésta no exceda de cien quetzales, y si se hubiere señalado plazo para la entrega, siempre que éste no sea mayor de sesenta días.

En todos estos casos el patrono queda obligado a suministrar al trabajador, en el momento en que se celebre el contrato, una tarjeta o constancia que únicamente debe contener la fecha de iniciación de la relación de trabajo y el salario estipulado y, al vencimiento de cada período de pago, el número de días o jornadas trabajadas, o el de tareas u obras realizadas.

2.7.4 Contrato de Trabajo por Escrito:

Artículo 28. En los demás casos, el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad administrativa de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

2.7.5 Contenido del Contrato Escrito:

Artículo 29 El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes.
- b) La fecha de la iniciación de la relación de trabajo.
- c) La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones del trabajo.
- d) El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra.
- e) La designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel donde viva habitualmente.
- f) La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra determinada.
- g) El tiempo de la jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse.
- h) El salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar de pago.

En los casos en que se estipule que el salario se ha de pagar por unidad de obra, se debe hacer constar la cantidad y calidad de material, las herramientas y útiles que el patrono convenga en proporcionar y el estado de conservación de los mismos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a su disposición. El patrono no puede exigir del trabajador cantidad alguna por concepto de desgaste normal o destrucción accidental de las herramientas, como consecuencia de su uso en el trabajo.

- i) Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes.
- j) El lugar y la fecha de celebración del contrato; y
- k) Las firmas de los contratantes o la impresión digital de los que no sepan o no puedan firmar, y el número de sus cédulas de vecindad.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social debe imprimir modelos de contratos para cada una de las categorías de trabajo, a fin de facilitar el cumplimiento de esta disposición.

La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, para cada puesto de trabajo, así como también la duración de la relación laboral.

Es por ello indispensable que dentro de la Escuela de Automovilismo MARS A, se proporcione a cada colaborador un contrato de trabajo por escrito, en donde ambas partes garanticen sus derechos y definan sus obligaciones, ya que de la información obtenida durante el trabajo de campo se pudo determinar como lo muestra la gráfica No. 4, que la mayoría de los colaboradores de MARS A, expresaron que al momento de iniciar su relación laboral con la empresa no firmaron ningún contrato, solamente hicieron un acuerdo verbal en el cual se les indicó para que plaza fueron contratados y de cuanto sería la remuneración que obtendrían.

Gráfica No. 4



Fuente: Colaboradores MARS A Quezaltenango.

2.8 Inducción de Personal:

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal), durante el periodo de desempeño inicial (periodo de prueba)

La inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo

“Mientras más tiempo y esfuerzo se dediquen a ayudar a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, más probable será que se identifiquen con la organización y se vuelvan miembros valiosos para la misma”.¹

Por lo tanto se puede decir que la inducción de personal tiene como propósito reducir la ansiedad de las personas, provocada por el temor en el nuevo puesto de trabajo.

Al inducir empleados nuevos se les proporciona información básica de lo que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta; por ejemplo, las reglas de la compañía, las normas, valores y conductas que prevalecen dentro de la empresa.

2.8.1 Información que se debe dar a conocer en la Inducción:

1. Información general sobre la rutina laboral diaria
2. Resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización. y,
3. Una presentación detallada (quizás un folleto) de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.²

¹ SHERMAN, A., BOHLANDER, y SNELL. Ob. Cit

² STONER, James (1996). Administración (Sexta edición) México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

2.8.2 Importancia de la Inducción:

El mismo autor agrega que los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. La inducción está diseñada para ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización.

2.8.3 Objetivos de la Inducción:

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

2.8.4 Programa de Inducción:

“Todo Programa de Inducción debe comprender la siguiente información”:¹

Información sobre la empresa:

- ◆ Misión y Visión.
- ◆ Historia
- ◆ Actividad que desarrolla.
- ◆ Posición que ocupa en el mercado.
- ◆ Filosofía - Objetivos
- ◆ Organigrama General

¹ DESSLER, G. (2001). Administración de Personal (Octava edición). México: Prentice-Hall

Disciplina Interior:

- ◆ Reglamento interno
- ◆ Derechos.
- ◆ Premios y sanciones
- ◆ Disciplina.
- ◆ Ascensos.

Comunicaciones/ personal:

- ◆ Fuerza laboral, empleados.
- ◆ Cuadros directivos
- ◆ Representantes del personal.
- ◆ Subordinados
- ◆ Compañeros

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador, es preciso resaltar la siguiente información:

- ◆ Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- ◆ Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- ◆ Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- ◆ Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- ◆ Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

El proceso de Inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos colaboradores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos.

La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al gerente como al jefe de personal. Dentro de la Escuela de Automovilismo MARSÁ, al momento de que ingresa un nuevo elemento, es el subgerente quien les da la bienvenida y por medio de una charla les da a conocer de manera general las funciones y servicios que la empresa presta.

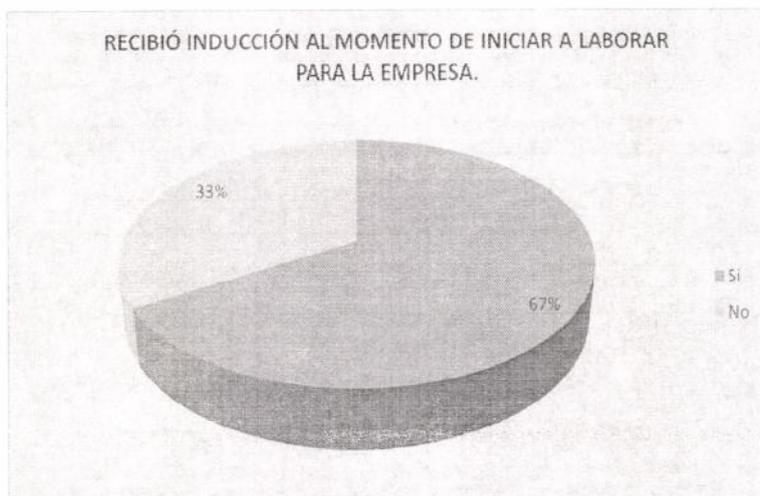
Solamente los puestos de instructores de manejo, son los que reciben la inducción más completa, ya que se les proporciona una capacitación que tiene como fin instruirlos y dar a conocer la forma en la que deben enseñar a los alumnos en la parte teórica y práctica, necesitando para ello conocimientos básicos, destrezas en el uso y aplicación de leyes y reglamentos de tránsito.

En relación a los puestos del personal administrativo, se les brinda una instrucción sobre la forma de utilizar programas de cómputo, pero no a la totalidad de los colaboradores

Por otra parte, existen quienes expresaron no haber recibido ningún tipo de inducción al momento de iniciar su relación laboral con la empresa.

Se debe tener en cuenta que el proceso debe ser estandarizado, para que todos los colaboradores reciban el mismo tipo de inducción, por supuesto adecuándose a las necesidades y requerimientos de cada uno de los puestos que existen dentro de la empresa. A continuación se observan los resultados del trabajo de campo.

Gráfica No. 5

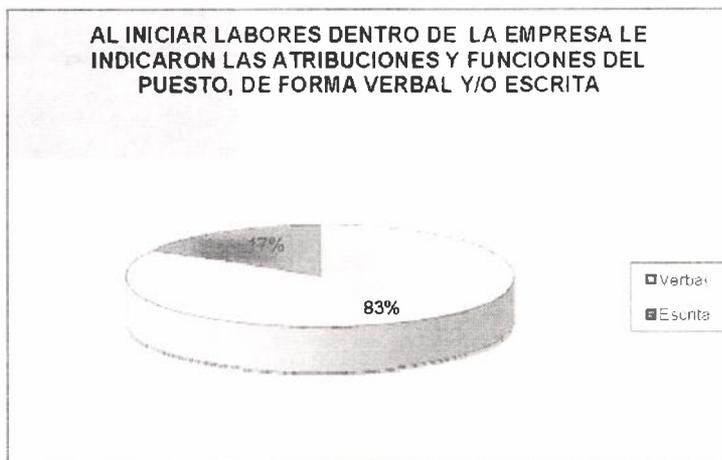


Fuente: Colaboradores MARSÁ Quetzaltenango

Dentro de todo Proceso de Inducción se le debe proporcionar al nuevo integrante toda la información que debe conocer a cerca de la empresa, la cual le servirá para tener un mejor desarrollo dentro de ella y poder identificarse con la misma, dentro de este tipo de información está la filosofía institucional, los reglamentos internos, y la determinación de las actividades inherentes al cargo que ocupará. Así mismo se le debe indicar lo relacionado a la retribución de su labor.

En la gráfica No. 6 se presentan los resultados de cómo la escuela de automovilismo MARSÁ, da a conocer al nuevo colaborador las atribuciones y funciones del puesto que ocupará, a pesar de que cuenta con descripción y perfil de puestos, se puede deducir que en la empresa no existe una forma estandarizada para este proceso, porque únicamente a un pequeño porcentaje se le proporcionaron de forma escrita los aspectos relacionados al mismo.

Gráfica No.6

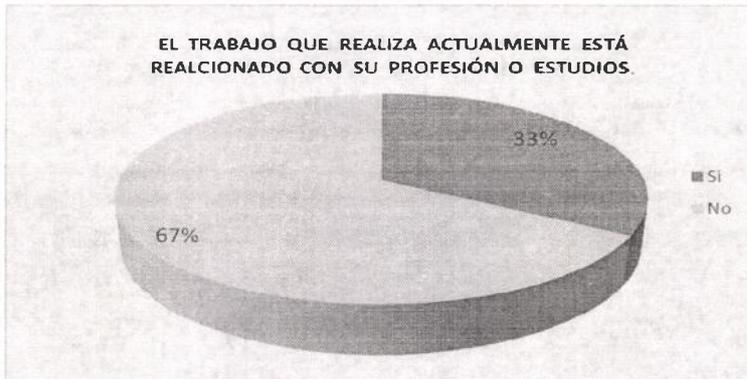


Fuente: Colaboradores MARSA Quetzaltenango.

En la escuela de automovilismo MARSA, los estudios realizados o profesión de los colaboradores en su mayoría no tiene relación con el trabajo que desempeñan dentro de la misma, a pesar de ello existe un alto nivel de satisfacción en la totalidad de los colaboradores en relación a las actividades que les han sido encomendadas, lo cual debe servir como beneficio para la institución, ya que cuenta con un ambiente agradable de trabajo, aspecto que se debe controlar y mantener debido a que la mayoría de sus elementos lleva poco tiempo laborando para la misma, y si se descuida podría ser un factor que influya en rotación de personal.

Los resultados se presentan a continuación:

Gráfica No. 7



Fuente: Colaboradores MARSA Quetzaltenango.

Este aspecto de que el trabajo realizado dentro de la empresa no tiene relación con los estudios o profesión que posee el colaborador, hace notar que durante el proceso de selección existieron fallas, ya que para cada puesto dentro de la empresa esta diseñado un perfil, que rige y al que la empresa se debe acoplar para efectuar la contratación del aspirante. Esto a su vez puede provocar que los colaboradores no desarrollen un sentido de permanencia laboral o bien que trabajen solamente durante un período corto de tiempo, repercutiendo en costos para la empresa. Como se puede observar en los resultados plasmados en la siguiente gráfica.

Gráfica No. 8



Fuente: Colaboradores MARSA Quetzaltenango.

Capítulo III

3.1 Evaluación del Desempeño:

“La evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar el rendimiento de una organización. La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos”.¹

La misma fuente afirma que la evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

La evaluación del desempeño “se fundamenta en las funciones operativas individuales de cada trabajador y se complementa con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad, lo cual permite dar seguimiento al rendimiento del empleado. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del colaborador durante el pasado, o del potencial de su rendimiento a futuro. Para llevarla a cabo se establecen parámetros basados en los elementos relacionados con el puesto”.²

¹ DE LEON, J. (2006). Evaluación del desempeño como herramienta para mejorar el rendimiento de una organización. (Tesis). Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

² ALCARAZ, R. (2001). El emprendedor del éxito. Guía de planes de negocios (segunda edición). México: McGraw-Hill Interamericana.

La evaluación del desempeño es una herramienta que busca la mejora del rendimiento organizacional. “la evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones. Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado”.¹

Agregan los autores que contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de atracción, selección e inducción, las decisiones sobre promociones o transferencias, compensaciones, capacitación y desarrollo del recurso humano.

“La evaluación del desempeño compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona”.²

3.2 Evaluación Formal e Informal del Desempeño:

El mismo autor prosigue describiendo que existen dos formas para evaluar el desempeño, siendo estas:

3.2.1 Evaluación Informal: se entenderá que el término evaluación informal del desempeño significa el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización. La evaluación informal se puede hacer día tras día.

Debido a la estrecha relación entre la conducta y la retroalimentación respectiva, la evaluación informal es una forma estupenda de fomentar el desempeño deseable y desalentar el desempeño indeseable antes de que eche raíces.

¹ WERTHER, W., y DAVIS K. Ob.cit.

² STONER, James (1996). Administración (Sexta edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., pp. 413-434.

Los empleados de la organización deben percibir la evaluación informal, no solo como una situación casual, sino como una actividad importante, una parte integral de la cultura de la organización. Se puede concluir entonces que este tipo de evaluación es el proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral.

3.2.2 Evaluación Formal Sistemática:

El autor define que es el proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación. La evaluación formal sistemática puede ser semestral o anual.

3.2.2.1 Objetivos básicos de la Evaluación Formal:

“La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas”.¹

El objetivo general de la evaluación del desempeño es: conseguir el perfeccionamiento de las personas y organizaciones, utilizando información sobre la conducta de aquellas en el puesto de trabajo.

- ❖ Sirve de control para que los empleados conozcan, de manera formal, su desempeño,
- ❖ Identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos,
- ❖ Localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación,
- ❖ Identificar a los candidatos para ascensos

3.3 Importancia de la Evaluación del Desempeño:

“El realizar una evaluación del desempeño es constatar si existe una deficiencia significativa en el desempeño, y el determinar si dicha deficiencia se modificará mediante capacitación o por otros medios, como transfiriendo al empleado. Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”.¹

3.4 Ventajas de la Evaluación del Desempeño:

“Las ventajas que se pueden obtener mediante una adecuada evaluación del desempeño son”:²

- ◆ Mejora el desempeño, mediante retroalimentación.
- ◆ Políticas de compensación: determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ◆ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones, se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- ◆ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ◆ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ◆ Errores en el diseño de puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la corrección de puesto.
- ◆ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, entre otros, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

¹ DESSLER, G. (2001). Administración de Personal (Octava edición). México: Prentice-Hall Inc. Pp. 579

² WERTHER, W., y DAVIS K. Ob cit pp. 296.

3.5 Beneficios de la Evaluación del Desempeño:

“Realizar la evaluación del desempeño, tiene beneficios a corto, mediano y largo plazo, por lo que debe estar bien coordinada y desarrollada. También expone que los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la empresa. A continuación se detallan cada uno de estos”.¹

a) Beneficios para el subordinado:

- ◆ Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en sus colaboradores.
- ◆ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, así como sus fortalezas debilidades.
- ◆ Saber qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño como por ejemplo, programas de capacitación, entrenamiento y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta, tales como auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, entre otros.
- ◆ Adquirir condiciones para realizar una auto-evaluación para su auto-desarrollo y auto-control.

b) Beneficios para el jefe:

- ◆ Evalúa de mejor forma el desempeño de los subordinados, teniendo como base factores de evaluación y principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- ◆ Permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el desempeño de sus colaboradores.
- ◆ Mejora la comunicación con los subordinados.
- ◆ Permite planificar y organizar el trabajo, de tal forma que coordine su unidad para que funcione como un engranaje.

¹ CHIAVENATO, I Ob cit pp 354

c) Beneficios para la empresa

- ❖ Permite evaluar el potencial del recurso humano a corto, mediano y largo plazo y medir la contribución de cada empleado
- ❖ Permite identificar a los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que presentan buenas condiciones para ser tomados en cuenta en promociones o transferencias.
- ❖ Proporciona mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados; no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- ❖ Descubre puestos desempeñados en forma improductiva.

3.6 ¿Qué se evalúa en el desempeño?:

“La realización de una evaluación adecuada, debe considerar dos aspectos principales”:¹

- 1.- La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza
- 2.- La evaluación de las características personales del trabajador

En la evaluación de la tarea se examinan los siguientes aspectos:

- ❖ Cumplimiento de las funciones de trabajo
- ❖ Habilidad demostrada en realización del trabajo
- ❖ Dominio de la técnica necesaria
- ❖ Uso de elementos, materiales, máquinas de trabajo, etc.
- ❖

En la evaluación de características personales se analizan aspectos tales como:

- ❖ Espíritu de colaboración y superación
- ❖ Responsabilidad e iniciativa
- ❖ Actitud positiva
- ❖ Asistencia y puntualidad
- ❖ Disciplina en el trabajo

¹ DE LEON, J Ob.cit.

La misma fuente agrega que la evaluación de desempeño debe centrarse en factores que afectan el logro de las metas u objetivos de la organización, mismas que serán definidas con carácter previo. La organización determinará si la evaluación se centrará en funciones, actividades o resultados asignados individualmente.

Las cualidades y/o conductas del individuo, como factor de la evaluación del desempeño, no significa considerar su condición personal, sexo, raza, religión, edad, afinidad, política, etc., que nada tiene que ver con su desempeño. Cabe aclarar que los factores que contemplará la evaluación del desempeño deben ser definidos con carácter previo.

3.7 ¿Quién debe Evaluar el Desempeño?

El proceso de evaluación debe estar a cargo del departamento de recursos humanos y el jefe inmediato superior, es decir, quien supervisa el trabajo de la persona evaluada, es quien, de manera más apropiada, puede evaluar el desempeño. Sin embargo, los jefes directos no siempre poseen el conocimiento especializado para poder montar, mantener y desarrollar un programa sistemático de evaluación de desempeño de su personal.

Dependiendo de la jerarquía de la persona evaluada, la evaluación podría estar a cargo de un comité de evaluación, en cuyo caso, es importante tomar previsiones para asegurar que quienes lo conforman, apliquen adecuadamente la evaluación, es decir conozcan los objetivos de la evaluación, los instrumentos que se utilizarán, los factores a considerar, las calificaciones a aplicar, etc.

3.8 ¿Cómo se debe realizar la evaluación?

La misma fuente describe que existen varias opciones para calificar el desempeño, dentro de las cuales están las siguientes:

1. Evaluación del supervisor inmediato: Son el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño. El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

2. Evaluación de los compañeros: Es eficaz para predecir el éxito futuro de la administración. Se emplea para saber cuál es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido.
 3. Comités de calificación: Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiende a ser más confiable, justo y válido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia y efectos de halo por parte de los evaluadores: con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.
 4. Auto-calificaciones: La auto-evaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. La desventaja de la auto-calificación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.
 5. Evaluación por los subordinados: Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a la alta gerencia a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.
- 3.9 ¿Cuándo se debe realizar la evaluación?
- “Desde el momento de la contratación de una persona, el trabajo de esta pasa a ser evaluado en términos de costos y beneficios, cada organización a través de sus políticas implementa como y cuando evaluar”.¹

3.10 Pasos en la Evaluación del Desempeño:

“Existen tres pasos básicos en el proceso de evaluación del desempeño”:¹

¹ DE LEON, J. Ob.cit.

1. Definir el puesto. Asegurar que el supervisor y el subordinado, están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluación del desempeño. Compara el rendimiento real de los subordinados con los criterios de desempeño. Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
3. Retroalimentación. Se analizan el desempeño y progreso de los subordinados a fin de hacer planes de desarrollo. Se comenta el desempeño y los progresos del subordinado.

3.11 Estándares del Desempeño:

“La evaluación del desempeño requiere de parámetros de desempeño, los cuales permiten mediciones más objetivas”.² Indican los autores que éstos se derivan de forma directa del análisis de puestos, el cual pone en relieve las normas específicas de desempeño, mediante el análisis de labores de los empleados actuales.

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto.

3.12 Mediciones del Desempeño:

Además de parámetros, los mismos autores indican que se necesitan también mediciones del desempeño, que son los “Sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas”.³

¹ ALLES, M. (2002) Dirección Estratégica de Recursos Humanos “Gestión por competencias (tercera edición) Argentina: Gramica S.A. pp 386

² WERTHER, W. y DAVIS, K. Ob.cit. pp 299

³ WERTHER, W. y DAVIS, K. Ob.cit. pp 300.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad:

Las mediciones objetivas: son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.

Las mediciones subjetivas del desempeño: son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

3.13 Métodos de Evaluación del Desempeño:

“Los métodos de evaluación de desempeño pueden ser clasificados de la siguiente manera”:¹

1. Métodos basados en el desempeño pasado, y
2. Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

3.13.1 Métodos basados en el Desempeño Pasado:

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de referirse sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido.

Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, “cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño, los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario”. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

¹ GÓMEZ, L., BALKIN, D., y CARDY, R. (2001). Dirección y gestión de Recursos Humanos (Tercera edición). España: Prentice Hall Pearson

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
 - Establecimiento de categorías
 - Método de distribución obligatoria
 - Método de comparación contra el total

- Escalas gráficas o de puntuación: Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto. Existen tres tipos:
 - ◆ Escalas gráficas continuas
 - ◆ Escalas gráficas semi-continuas
 - ◆ Escalas gráficas discontinuas.

- Lista de verificación: Este método de evaluación del desempeño requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características independientemente de la opinión del supervisor o gerente. El departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

- **Método de selección forzada:** El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.
- **Método de registro de acontecimientos notables:** Este método demanda que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora para consignar en este documento las acciones más destacadas positivas o negativas que efectúe el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce la distorsión, depende de la precisión del registro que lleve el evaluador.
- **Escalas de calificación o clasificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es decir, utiliza lo que han llamado incidentes críticos para construir la escala de clasificación. Los incidentes críticos son ejemplos de conductas específicas en el puesto, las cuales aparecen en la determinación de los diversos niveles de desempeño. Una vez que los empleados que conocen el puesto han identificado y definido las áreas importantes del desempeño, se utilizan los enunciados de incidentes críticos como una medida para discernir entre un desempeño alto, moderado y bajo.
- **Método de verificación campo:** Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado este método. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación le envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado.

El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

- Enfoques de evaluación comparativa: También llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupo son:
 - Método de establecimiento de categorías
 - Método de distribución forzosa
 - Método de comparaciones pareadas

Este método se rechaza o no tiene mucha aceptación, por que discrimina, no podemos distinguir en que área cada uno es mejor, ya que se pueden presentar distintas cualidades en las personas y nos hace difícil distinguir uno de otro.

3.13.2 Métodos basados en el Desempeño Futuro:

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

- Auto-evaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas

- Auto-evaluaciones: Cada persona evalúa su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Las auto-evaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.
- Administración por objetivos: Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.
- Evaluaciones psicológicas: Algunas organizaciones, por lo general las de gran tamaño, utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

3.14 Errores o problemas de la Evaluación del Desempeño:

“Los errores que pueden cometerse al momento de realizar una evaluación del desempeño son”:¹

- Falta de objetividad: el problema se da cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio.
- Prejuicios: los autores indican que es un error que ocurre cuando un gerente generaliza una característica o situación positiva a todos los aspectos del desempeño del empleado.
- Error por tendencia al promedio: ocurre cuando algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, y de esta manera distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Indulgencia y Exigencia: la indulgencia consiste en otorgar una calificación alta en la evaluación del desempeño a un empleado en forma inmerecida; este comportamiento es motivado por un deseo de evitar la controversia con respecto a la evaluación. Por otra parte, los mismos autores, indican que la exigencia se refiere a la crítica excesiva hacia el desempeño de un empleado.
- Prejuicio de comportamiento reciente: afirman que este problema se sucede cuando el comportamiento mejora notablemente y la productividad de los empleados tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada.
- Prejuicio Personal (Esteriotipos): este error ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales, como el género, la raza o la edad afecten las calificaciones que otorgan. Este problema no sólo es perjudicial para la moral de los empleados, sino también es abiertamente ilegal, y puede ocasionar un litigio costoso.

¹ MONDY, W. y NOE, R. (2005). Administración de Recursos Humanos (Novena edición). México: Prentice Hill

En el desarrollo de la investigación de campo, se realizó una entrevista estructurada, aplicada a gerente y sub.-gerente, de escuela de automovilismo MARSA. Quetzaltenango, con el fin de poder determinar si la empresa aplicaba algún tipo de evaluación del desempeño a sus colaboradores. la información obtenida se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1

PREGUNTA	RESPUESTA	
	Gerente y sub.-gerente	INTERPRETACION
<p>1.- ¿Sabe Usted que es la Evaluación de Desempeño?</p> <p>*Si la respuesta es No, pase a la pregunta No. 6.</p>	<p>- Si, es un procedimiento que proporciona información sobre el rendimiento y aptitudes del colaborador en las actividades que realiza.</p> <p>- Si, es un procedimiento para evaluar el desempeño de los colaboradores.</p>	<p>- Las dos personas entrevistadas manifestaron tener conocimientos acerca de lo que es la evaluación del desempeño, así como de los beneficios que genera dentro de las organizaciones</p>
<p>2.- ¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para la organización?</p>	<p>- Si, porque por medio de la evaluación se pueden encontrar deficiencias y determinar que tan bien desempeña cada empleado su trabajo.</p>	<p>- Tanto el gerente como sub.-gerente que son los mandos altos dentro de la empresa, consideran que el proceso de evaluación de desempeño es positivo dentro de cualquier organización.</p>

	- Si, porque por medio de la evaluación se puede determinar como el empleado realiza su trabajo.	
3.- ¿Considera que por medio de una Evaluación del Desempeño se puede determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores?	<p>- Si, porque se pueden identificar a los trabajadores que no están realizando eficientemente sus actividades.</p> <p>- Si, ya que al evaluar a los empleados en su puesto de trabajo se puede determinar si necesitan o no capacitarse</p>	- Por medio de la entrevista se pudo establecer que los dos directivos, están conscientes que por medio de una efectiva evaluación del desempeño, se puede llegar a determinar que colaboradores necesitan mejorar sus labores y quienes requieren de capacitación.
4.- ¿Sabe las ventajas que trae consigo la Evaluación del Desempeño?	<p>- Si, conocer debilidades y fortalezas de los empleados.</p> <p>- Si, se pueden determinar medidas correctivas a las fallas encontradas o actividades mal ejecutadas.</p>	- Los entrevistados expresaron conocer algunas de las ventajas que proporciona la aplicación de la evaluación del desempeño.
5.- ¿Conoce algún método de Evaluación del Desempeño?	<p>- Si, Establecimiento de objetivos a alcanzar.</p> <p>- No.</p>	- El Gerente general de la empresa, indico conocer el método de establecimiento por objetivos. Mientras que el sub-gerente expreso no conocer ningún método.

<p>6.- ¿Dentro de su empresa se realiza algún procedimiento para evaluar el rendimiento de los colaboradores o Evaluación del Desempeño?</p> <p>*Si la respuesta es si pase a la siguiente pregunta.</p> <p>*Si la respuesta es no, pase a la pregunta No. 8</p>	<p>-No, no contamos con procedimientos para evaluar el desempeño de los empleados. Ni con una planeación de evaluación del desempeño.</p> <p>- No. Simplemente en ocasiones se les encomiendan tareas importantes.</p>	<p>- Tanto el gerente como sub.-gerente, dieron a conocer que dentro de la empresa no se cuenta con ningún procedimiento para evaluación del desempeño de sus colaboradores.</p>
<p>7.- ¿Cómo es éste y quien es el encargado de realizarlo?</p>		
<p>8.- ¿Por qué no se realiza evaluación del desempeño dentro de la empresa?</p>	<p>- Porque se requiere la contratación de personal especializado para realizarlo.</p> <p>- Porque no se ha hecho una planificación para implementar la evaluación</p>	<p>- El Gerente general indico que para poder llevar a cabo este proceso se requiere la contratación de personal especializado que ejecute dicha evaluación. Así mismo el sub.-gerente expreso que porque no se ha realizado una planificación en la cual se incluya una evaluación a los colaboradores.</p>

CONCLUSIONES

1. El proceso de Selección del Recurso Humano no se está ejecutando debidamente, por no estar generalizado a todos los aspirantes que desean obtener un trabajo con la Empresa MARSÁ. Además no se aplican en su totalidad los pasos básicos que este conlleva.
2. La empresa no cuenta con un departamento o área de Recursos Humanos, la mayoría de funciones que debe realizar el departamento no son ejecutadas; las pocas funciones aplicadas en este rubro, son realizadas en forma empírica por el gerente.
3. Dentro de la empresa las políticas de contratación, son mínimas y no están bien definidas o generalizadas. En relación al contrato de trabajo en la mayoría de los casos solamente se hace un acuerdo verbal en el cual se les indica para qué plaza fueron contratados y cuánto será la remuneración que obtendrán.
4. No existe programa o manual de inducción, solo se proporciona a trabajadores nuevos en la mayoría de puestos una explicación de forma verbal, en la cual se les da a conocer las actividades generales de la empresa, los servicios que esta presta, y las atribuciones y funciones del puesto que ocuparán.
5. La empresa no realiza ningún procedimiento formal que evalúe el rendimiento de sus colaboradores, sus conocimientos básicos, competencias, habilidades y destrezas, así como sus relaciones humanas. Por lo que no existe un método de evaluación del desempeño.

CAPITULO IV

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL EN LA ESCUELA DE AUTOMOVILISMO MARSA. QUETZALTENANGO.

Índice

Contenido	Página
1 Introducción	60
2 Justificación	61
3 Cobertura	61
4 Beneficios	61
5 Beneficiarios	61
6 Objetivos	62
7 Fundamentación Teórica	62
7.1 Políticas de Recursos Humanos	62
7.2 Proceso de Atracción	63
7.2.1 Fuentes de Atracción	63
7.3 Proceso de Selección de Recursos Humanos	64
7.3.1 Entrevista Inicial o Preliminar	65
7.3.2 Pruebas	65
7.3.3 Importancia de las Pruebas	66
7.3.4 Forma de Aplicación de las Pruebas	66
7.3.5 Tipos de Pruebas	66
7.3.6 Verificación de Datos y Referencias	69
7.3.7 Examen Médico	70
7.4 Decisión de Contratar	70
7.5 Proceso de Contratación	71
7.5.1 Requisitos establecidos por la Inspección de Trabajo	71
7.6 Proceso de Inducción	73
7.6.1 Importancia de la Inducción	73
8 Desarrollo de la Propuesta	74

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL EN LA ESCUELA DE
AUTOMOVILISMO MARSÁ. QUETZALTENANGO.

1. Introducción:

La Administración de Recursos Humanos se encarga de velar por el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas, en relación con los factores que le rodean dentro de la organización, con el objeto de lograr el beneficio individual y de la institución. Significa conquistar y mantener a las personas, trabajando y dando el máximo de sí.

Dentro de las funciones de la administración de recursos humanos están: atraer, seleccionar, contratar, formar, desarrollar, adiestrar, evaluar y retener al personal entre otras.

Por ello es de suma importancia aplicar métodos y técnicas correctas al momento de llevar a cabo estas funciones, ya que el recurso humano es elemento más valioso que posee una empresa.

Por tal motivo la siguiente propuesta se basa en la creación de un instrumento que proporcione a la gerencia de la Escuela de Automovilismo MARSÁ, los pasos básicos para realizar un adecuado proceso de: selección, contratación e inducción de personal

2. Justificación:

La importancia del recurso humano, radica en el hecho de que ninguno de los otros recursos, (financieros, materiales y técnicos) pueden ser eficientados sin la intervención de los recursos humanos. Solamente las personas son capaces de tomar decisiones, dar solución a los conflictos, de negociar y enfrentar los cambios internos y externos de las organizaciones. Es por ello indispensable realizar una adecuada de administración de personal, para proveerse de un equipo de trabajo calificado e idóneo, en cada uno de los puestos con los que cuenta la empresa. Ya que se ha evidenciado la necesidad de crear un proceso estandarizado de selección e inducción de personal.

Derivado de lo anterior, es importante estructurar los procesos mencionados, ya que entre otros beneficios, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva a través del personal calificado con el que cuenta.

3. Cobertura:

La propuesta resuelve la problemática encontrada en la institución, y la implementación efectiva en el PSCI de RRHH (Proceso de selección, contratación e inducción del recurso humano).

4. Beneficios:

La empresa tendrá a su disposición un instrumento en el cual se le proporciona una guía para la aplicación correcta del PSCI de RRHH.

5. Beneficiarios:

- ✧ Directivos de la Escuela de Automovilismo MARSÁ.
- ✧ Mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.
- ✧ Profesionales que deseen implementar los procesos de selección, contratación e inducción de personal en su empresa.
- ✧ Estudiantes que tengan acceso al documento y lo utilicen con fines académicos.

6. Objetivos:

6.1 Objetivo General:

- ❖ Proveer a la empresa de un instrumento que genere calidad y oportunidad de desarrollo efectivo, en la aplicación del PSCI de RRHH en la institución

6.2 Objetivos Específicos:

- ❖ Estructurar los procesos de atracción, selección, contratación e inducción de personal.
- ❖ Determinar los cursos de acción para la aplicación del debido proceso.

7. Fundamentación Teórica:

7.1 Políticas de Recursos Humanos: “Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones. A partir de ellas se definen los procedimientos que se implementarán”.¹

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada, de acuerdo a su filosofía y necesidades. Una política de recursos humanos, es la de proveer a la empresa del personal idóneo para ocupar los puestos vacantes dentro de la misma. Esta política debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales:

Política de provisión de Recursos Humanos:

- ❖ Dónde efectuar la atracción de personal proveniente de fuentes internas o externas.
- ❖ Cómo y en qué condiciones, técnicas de atracción.
- ❖ Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, conocimientos básicos, experiencia, capacidades, y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización.
- ❖ Como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y suavidad, políticas de Inducción.

7.2 Proceso de Atracción:

“Conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.²

La atracción consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

“El proceso de atracción se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de recursos humanos”.³

Por regla general, los candidatos se encuentran por medio de anuncios en periódicos y publicaciones especializadas, agencias de empleo, recomendación de amigos y visitas a universidades o centros de enseñanza superior.

Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el proceso de atracción debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

7.2.1 Fuentes de Atracción: Existen dos fuentes de atracción, las cuales pueden ser internas o externas.

Las ventajas de la atracción interna son:

- ◆ Es más económica
- ◆ Es más rápida
- ◆ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- ◆ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- ◆ Desarrolla un espíritu de competencia entre el personal

¹ ZELEDON, Paola. Ob.cit

² CHIAVENATO, I. Ob.cit. pp.208

³ STONER, J. Ob.cit. pp.413

Las ventajas de la atracción externa son:

- ❖ El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas
- ❖ Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- ❖ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

7.3 Proceso de Selección de Recursos Humanos:

El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo,
2. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Entrevista: Las entrevistas se llevan a cabo entre un representante de la compañía y un solicitante (entrevistado). Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

7.3.1 La entrevista inicial o preliminar:

La entrevista pretende detectar en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más notorios del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el aspirante decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

7.3.2 Las pruebas en el Proceso de Selección:

Se define que las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato. El proceso de validación de una prueba incluye:

- Analizar el puesto
- Escoger la prueba
- Aplicar la prueba
- Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios

7.3.3. Importancia de las Pruebas Psicológicas:

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos, es la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales.

Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios.

7.3.4 Forma de aplicación de las pruebas:

- a) Pruebas de grupos: estas se pueden suministrar simultáneamente a un número considerable de personas, su administración resulta infinitamente más económica, con tal de que se disponga de facilidades adecuadas de asientos y de supervisión de los grupos que concurren a la prueba.
- b) Pruebas individuales: son aquellas donde se requiere que esté presente un administrador por cada individuo que se somete a ellas. Durante una prueba individual es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y observar el comportamiento del sujeto.

7.3.5 Tipos de Pruebas

Pruebas Psicológicas: "Se llama prueba a una situación estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa o tipológicamente"¹

¹ PICHOT, Pierre, y BONBOIR, Anna. (1974). El método de los test en Pedagogía. Test mentales" (Treceava edición). Paris : Presses University of France. Pp. 91

La aplicación de pruebas es una etapa del proceso de selección en donde se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo entre las más utilizadas están las siguientes:

- ◆ Inventario multifásico: de la personalidad Mide la personalidad, ejecutivos, personal con acceso a información confidencial.
- ◆ Inventario psicológico: Mide la personalidad, ejecutivos, gerentes y supervisores.
- ◆ Guía Guillot-Zimmerman del temperamento: Mide la personalidad
- ◆ Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser: Mide la habilidad lógica y de raciocinio, ejecutivos, gerentes, supervisores.
- ◆ Prueba Owens de creatividad: Mide la creatividad y la habilidad, ingenieros.

- Pruebas de inteligencia: la definición de la inteligencia resulta complicada por la diversidad de factores incluidos en esta clasificación tan amplia. La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás.

El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo. Dentro de estas pruebas están:

- Prueba de inteligencia Otis: Las pruebas auto-aplicadas de capacidad mental Otis destacan entre las generalizadas y de uso más corriente y detallado en este terreno. Constan de problemas de lógica y aritmética. Evalúa la capacidad de razonamiento y lógica.
- Prueba Wonderlic de personalidad: es una adaptación de la prueba Otis, se adapta particularmente a las necesidades del negocio y de la industria. Consiste en seleccionar los valores que diferencian de manera más acusada a los empleados de categoría superior de los inferiores en los distintos tipos de empleos.

- Pruebas de Interés: Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, pidiendo que indique cuál es la que le gusta más y cuál la que le agrada menos.

Aún cuando suelen usarse para orientación vocacional, las pruebas de interés se usan también en las empresas para determinar la idoneidad del individuo, para oficios específicos. Las pruebas de uso más común son el formulario de interés vocacional de Strong y el record de preferencias de Kuder.

- ◆ Formulario de Interés vocacional de Strong: Los hombres que desempeñan distintos trabajos tienen intereses diferentes. El formulario de interés vocacional de Strong es un instrumento que identifica tales diferencias entre las ocupaciones que los estudiantes universitarios suelen elegir.
- ⊕ El Récord de preferencias de Kuder: consiste en puntos ordenados en grupos de tres, que requieren que el examinado escoja el que le gusta más y el que le gusta menos.
- Pruebas de Personalidad: Estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Estas pruebas tratan de evaluar la motivación del individuo, su adaptación a las tensiones de la vida cotidiana, su capacidad para el trato interpersonal y su auto-imagen.
- Pruebas de Rendimiento: tienen por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confie. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia.

- **Pruebas de Aptitud:** Estas pruebas se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos.

7.3.6 Verificación de datos y referencias en el Proceso de Selección:

Las referencias proporcionan información de personas que conocen bien al candidato y de antiguos empleos. Persigue los objetivos siguientes:

1. Verificar la información proporcionada por el candidato con relación a sus créditos académicos, relación laboral anterior, círculo social, etc.
2. Contactar la opinión de alguien que le conozca bien respecto a sus posibilidades de triunfar en el puesto.

Los aspectos a investigar pueden ser: opinión sobre la personalidad y en especial sobre la honradez, las cualidades sociales y la capacidad de trabajar en equipo.

Las referencias indican aportaciones sobre el comportamiento diario del candidato.

Hay que resaltar cuatro puntos sobre el empleo de referencias:

- ❖ Son necesarias, porque demuestran a los candidatos que su actividad pasada se examina con seriedad.
- ❖ Constituyen fuente de información.
- ❖ Sólo se debe preguntar a cada persona aquello que sepa y que esté dispuesto a decir; en algunos casos, esa disposición se puede estimular mediante una información sobre la utilidad de las referencias solicitadas.

En cualquiera de los casos las referencias deberían utilizarse más para eliminar candidatos inadecuados que para tratar de predecir con más precisión la calidad y nivel de rendimiento.

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada. Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante. El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

7.3.7 Examen médico en el Proceso de Selección.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

Las empresas quieren verificar la salud del candidato a un puesto, por muchas razones, como pudiera ser que tuviera algún padecimiento que con el tiempo pueda ocasionarle algún tipo de accidente o lesión. Por ejemplo el caso de un candidato que sufra del corazón y está optando por una posición donde estará expuesto a un gran estrés.

7.4 Decisión de Contratar:

En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores e, igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no fueron seleccionados. Es importante recordar que buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

7.5 Proceso de Contratación de Recursos Humanos:

Este proceso es el que formaliza la aceptación del candidato seleccionado como parte integral de la empresa. La contratación representa la legalización de la futura relación de trabajo, a través de la suscripción de un contrato laboral.

Las formas de contratación en nuestro país están regidas por el Ministerio de Trabajo, en el decreto 1441, Código de Trabajo de Guatemala. El cual fue utilizado para este proceso transcribiendo los siguientes artículos:

Artículo 81. Periodo de Prueba; En todo contrato por tiempo indeterminado los dos primeros meses se reputan de prueba, salvo que por mutua conveniencia las partes pacten un periodo menor. Durante el periodo de prueba cualquiera de las partes puede poner término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.

7.5.1 REQUISITOS QUE LA EMPRESA DEBE CUMPLIR ANTE LA INSPECCIÓN GENERAL DE TRABAJO:

El Inspector General de Trabajo, es la autoridad superior delegada por Despacho Ministerial en las funciones de inspección de asuntos laborales y es el responsable de cumplir y velar porque se cumplan las funciones que le acreditan el Artículo 278 del Código de Trabajo (Decreto ley1441 del congreso de la República), leyes, acuerdos y reglamentos de previsión social.

Debe presentar ante la Inspección General de Trabajo sus reglamentos internos de trabajo para su respectiva aprobación. Así mismo debe hacer llegar una copia del contrato de trabajo que proporcione a sus nuevos colaboradores al momento de su contratación.

Artículo 18. Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a

otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

Artículo 19 Para que el contrato individual de trabajo exista y se perfeccione, basta con que se inicie la relación de trabajo, que es el hecho mismo de la prestación de los servicios o de la ejecución de la obra en las condiciones que determina el artículo precedente.

Siempre que se celebre un contrato individual de trabajo y alguna de las partes incumpla sus términos antes que se inicie la relación de trabajo, el caso se debe resolver de acuerdo con los principios civiles que obligan al que ha incumplido a pagar los daños y perjuicios que haya causado a la otra parte, pero el juicio respectivo es de competencia de los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, los que deben aplicar sus propios procedimientos.

Artículo 24. La falta de cumplimiento del contrato individual de trabajo o de la relación de trabajo sólo obliga a los que en ella incurran a la responsabilidad económica respectiva, o sea a las prestaciones que determine este Código, sus reglamentos y las demás leyes de trabajo o de previsión social, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción contra las personas.

Artículo 26. Todo contrato individual de trabajo debe tenerse por celebrado por tiempo indefinido, salvo prueba o estipulación lícita y expresa en contrario.

Artículo 30. La prueba plena del contrato escrito sólo puede hacerse con el documento respectivo. La falta de éste o la omisión de alguno de sus requisitos se debe imputar siempre al patrono y si a requerimiento de las autoridades de trabajo no lo exhibe, deben presumirse, salvo prueba en contrario, ciertas las estipulaciones de trabajo afirmadas por el trabajador.

7.6 Proceso de Inducción de Recursos Humanos:

Este proceso se encarga de orientar, ubicar y supervisar a los trabajadores de reciente ingreso a la empresa, durante el periodo de prueba.

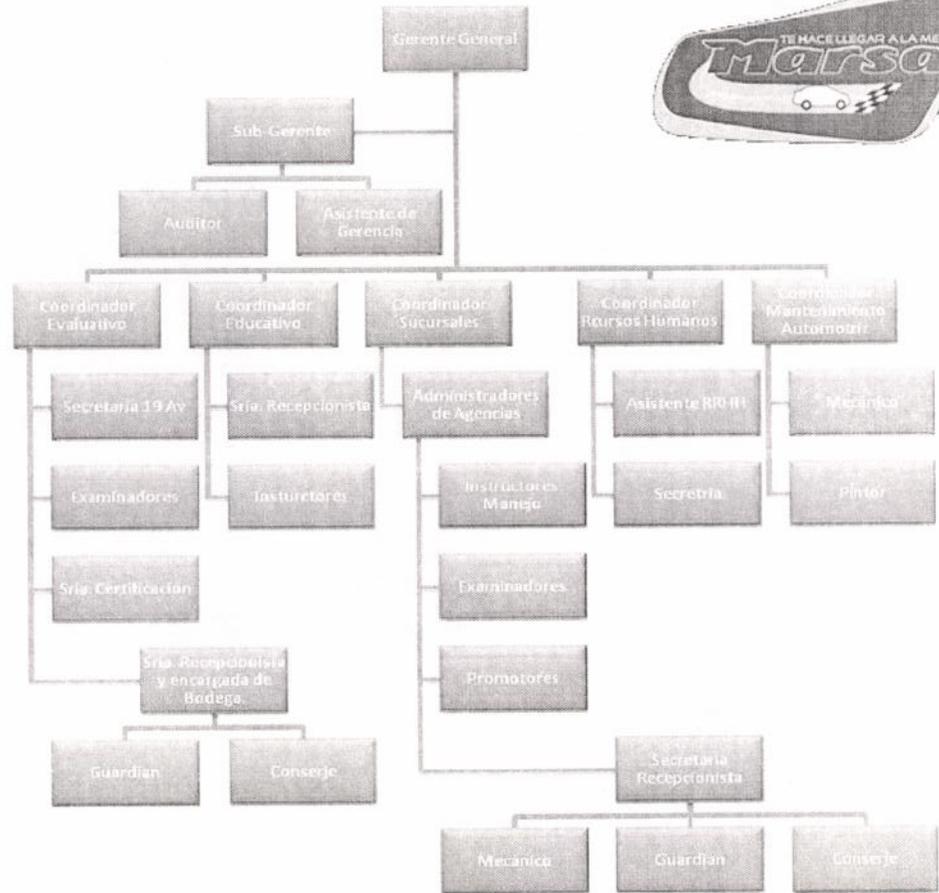
Su función es la de facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con este

7.6.1 Importancia de la Inducción:

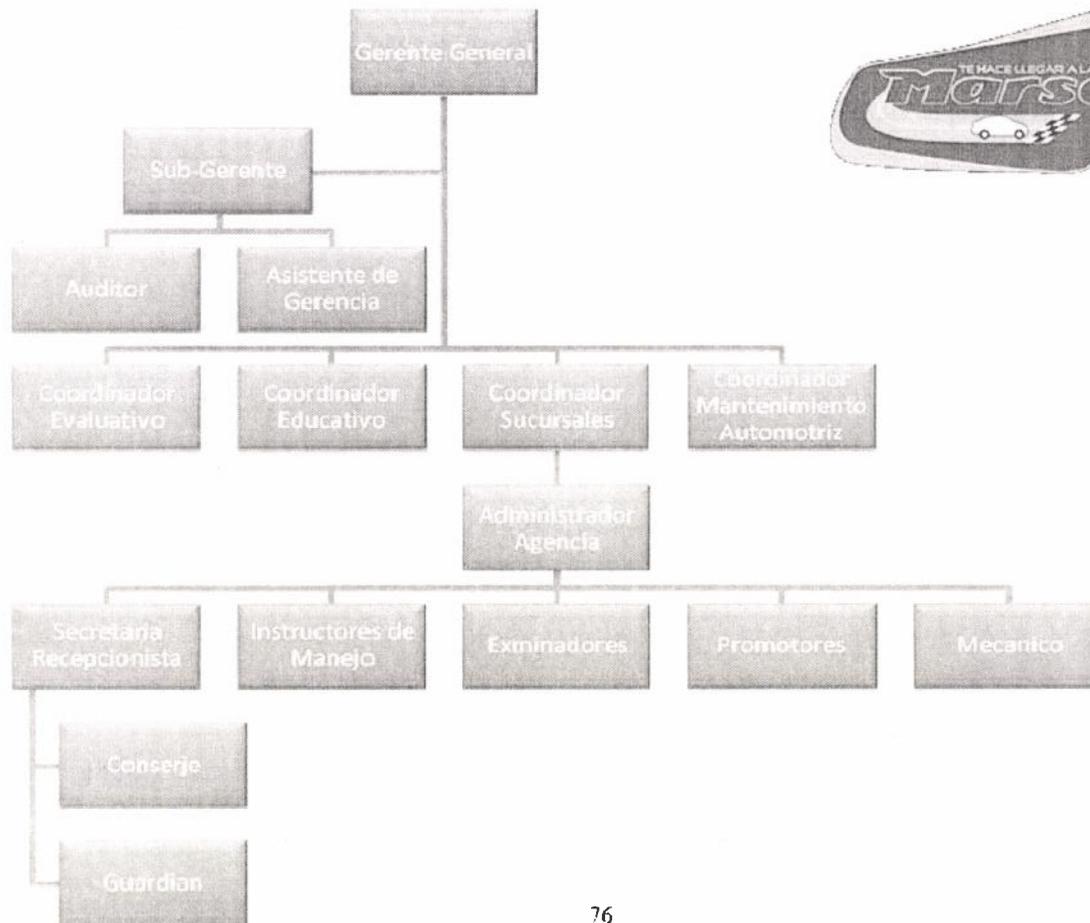
Este proceso disminuye la tensión y nerviosismo que pueda sentir el nuevo empleado. La inducción esta diseñada para facilitar la inserción del nuevo trabajador a la empresa. Proporcionado información que necesita para funcionar, en forma cómoda y eficaz.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

ORGANIGRAMA GENERAL.



ORGANIGRAMA AGENCIAS DEPARTAMENTALES.



DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Políticas de Provisión de Recursos Humanos:

Fuentes Internas: Se emplearán con el objetivo de aprovechar el recurso humano con el que la empresa cuenta, ya que los candidatos internos están familiarizados con la misma, siempre y cuando este cumpla a cabalidad con los requerimientos del puesto vacante.

Requisición del Puesto: Se dará a conocer a todo el personal, por medio de un memorando, la existencia de la plaza vacante, de manera que los interesados puedan aplicar a ella. Formato A. (ver pp.91, instrumentos).

Ascensos o promociones: basándose en los resultados de una evaluación del desempeño el subgerente o gerente general pueden referir o proponer a colaboradores que según su evaluación merecen ser ascendidos.

Fuentes Externas: Se emplearán con el objetivo de atraer a candidatos ofrecidos por el mercado de trabajo, para poder adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y obtener colaboradores con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas a la organización.

Afiches o Volantes: Se publicarán anuncios impresos dando a conocer la oportunidad de empleo y los requerimientos del puesto (basándose en la descripción y perfil de puestos) que debe cumplir la persona que desee aplicar. Formato B. (ver pp. 92, instrumentos)

Publicación en periódicos. Los anuncios pueden publicarse en la sección de empleos, en los clasificados de prensa, los días lunes y jueves. Formato C. (ver pp. 93, instrumentos)

Requisitos para ocupar la vacante.

- El departamento donde se presenta la vacante establecerá los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente.
- Toda vacante se cubrirá con el llenado de un requerimiento de personal.

Para que se considere a un candidato, debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Completar solicitud de empleo. Esta información debe ser revisada durante el proceso de Selección, para descartar a los candidatos que no cubran los requerimientos del puesto. Formato D (ver pp. 94-99 instrumentos).
2. Cumplir con el perfil del puesto.
3. Presentar la siguiente documentación:
 - Currículo vitae
 - Carencia de antecedentes penales y policíacos recientes, no más de 6 meses.
 - Fotocopia completa de cédula de vecindad.
 - Dependiendo del puesto a ocupar licencia de conducir vehículo y/o motocicleta.

Políticas de Contratación de Recursos Humanos:

- Toda persona contratada deberá ser mayor de edad. Poseer como mínimo nivel académico básico.
- Toda persona contratada para desempeñar una función dentro de la empresa, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por el Código de Trabajo de nuestro país.
- La Empresa podrá contratar de manera temporal a un trabajador que por la naturaleza del trabajo, sólo dure una parte del año. Este tipo de contratos se denomina "Por obra determinada" y termina sin responsabilidad por parte de la Empresa en la fecha de término estipulada en el mismo.
- Si un contrato por cierto tiempo es extendido por un periodo mayor de tres meses, el contrato se define como contrato por tiempo indefinido.

Políticas de Inducción de Recursos Humanos:

- ❖ La Gerencia General deberá recibir a cada empleado contratado y ofrecerle las informaciones generales acerca de la Empresa.
- ❖ El encargado de recursos humanos es el encargado de coordinar y brindar la debida inducción a cada colaborador nuevo.
- ❖ Todo empleado nuevo será sometido a un período de prueba.
- ❖ El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por el encargado del área de recursos humanos, conjuntamente con el sub-gerente; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del mismo.

Descripción y Perfil del Puesto. Formato E y F.(ver pp.100-103 instrumentos).

Procedimiento:

1. La persona encargada del área de Recursos Humanos será responsable de reclutar a los candidatos a través de referencias de colaboradores, memorandos, ascensos o promociones, anuncios en el periódico y afiches.
2. El profesional de recursos humanos recibirá la requisición de personal debidamente firmada por los responsables de las áreas, jefe de área, sub-gerente y Gerente General, con las especificaciones requeridas para cada posición. Cada vez que se genere una vacante. Formato G. (ver pp.104 instrumentos).
3. Cada solicitud de empleo y currículo deberá ser depurada y evaluada en función de los requerimientos establecidos para la posición en particular, y serán separadas aquellas solicitudes que no califiquen.
4. Todo candidato será sometido a la entrevista inicial con el fin de validar sus datos generales, preparación, experiencias, expectativas, e intereses.
5. Aquellos candidatos que, luego de la entrevista inicial califiquen, serán sometidos al proceso de evaluación de pruebas psicológicas, según el perfil del puesto al que aplican.

6. Se analizarán los informes individuales de los resultados de cada prueba.
7. Los responsables de área recursos humanos coordinaran la entrevista de selección con el sub-gerente, el cual deberá elegir tres candidatos que serán presentados a la gerencia para la entrevista correspondiente.
8. El Gerente General notificará la aceptación o rechazo de los candidatos y las razones que la justifiquen.
9. Previo a su designación los candidatos deberán ser sometidos a un examen médico.
10. El Gerente general efectuara la entrevista final, en donde además de tener un acercamiento con los candidatos, se le dará a conocer la oferta de trabajo, puesto, salario, condiciones de trabajo, etc.
11. La decisión de contratar, será tomada por el Gerente General, y si el aspirante acepta la oferta de trabajo, se procederá a su contratación.
12. Los candidatos que completaron satisfactoriamente las etapas de selección podrán considerarse para futuras vacantes. Para esto deberá mantenerse un archivo de elegibles con el mismo.
13. Se formalizará el acuerdo de trabajo por medio de un contrato escrito a tiempo indefinido.
14. El periodo de prueba será el establecido por la ley dos meses.
15. La Gerencia General se encargará de recibir y presentar al candidato a los miembros del personal de la empresa.
16. El encargado de recursos humanos proporcionara las informaciones generales sobre las políticas, normas y procedimientos de institución, historia, misión, estructura orgánica, descripción del puesto a ocupar, deberes y derechos, entre otros.
17. El jefe inmediato se encargará de explicarle los aspectos directamente relacionados con el área y el puesto a ocupar así como de dirigirlo en el proceso de adecuación. Coordinará la ubicación física del colaborador y proporcionará los materiales que se requieran para la ejecución de sus labores.

Proceso de Atracción, Selección e Inducción de Recursos Humanos.

Atracción de Personal: La primera etapa de este proceso es la generación de la vacante, ya sea por renuncia, despido de personal o por la creación de nuevos puestos de trabajo. Por lo que se sugiere a los directivos de la empresa llevar a cabo los siguientes pasos:

- a). Llenar el formato para la requisición de personal, tarea del jefe de área o sub-gerente, el cual deberá ser entregado al encargado del área de recursos humanos. En el formato se indicarán todos los aspectos relacionados a la vacante y los requerimientos especificados en la descripción y perfil de puestos. Posteriormente se deben escoger las fuentes y técnicas para reclutar al personal, las cuáles dependerán en gran manera del puesto de trabajo que se pretende ocupar. Estas están definidas en las políticas de provisión de recursos humanos y son:

- ❖ Fuentes internas y externas
- ❖ Requisición del Puesto por medio de memorando
- ❖ Ascensos o Promociones
- ❖ Afiches
- ❖ Publicación en periódicos

Proceso de Selección:

- b). Al momento de que el profesional de recursos humanos reciba la documentación de los candidatos solicitantes, se inicia el proceso de selección
- b.1). Se debe verificar que los expedientes tengan toda la documentación pertinente
- b.2). Si existen candidatos dentro de la empresa, se verificará conjuntamente con el jefe inmediato lo siguiente:
 - ❖ Su desempeño en el tiempo que estuvo trabajando en determinada área
 - ❖ La motivación con que la persona trabaja

- ✿ Su puntualidad y estabilidad emocional.
- ✿ Entusiasmo y creatividad
- ✿ Relaciones interpersonales.
- ✿ Manejo de programas y equipo.

Para todos los puestos se tendrá acceso a promociones o cambio de posiciones cuando:

- Lo solicite el colaborador, de manera escrita al encargado de recursos humanos y aprobado por el Gerente General.
 - Por iniciativa de un jefe o Gerente General, que refiera a un colaborador para que sea tomado en consideración.
 - Por resultados obtenidos de una evaluación de desempeño, en la cual se indique que personal puede ser ascendido.
- c.) Convocar a candidatos con expediente completo y que llenen los requisitos del puesto, vía telefónica o correo electrónico para citarlos indicando la fecha, lugar y hora para realizar la entrevista inicial
- d.) El profesional de recursos humanos debe proporcionar a los candidatos un formulario de solicitud de empleo, y posteriormente realizar la entrevista inicial, con el objetivo de recabar toda la información que sea posible sobre los candidatos
- d.1) Dentro de la entrevista inicial, el profesional de recursos humanos debe realizar una evaluación del candidato, en la cual se tratará de obtener información a cerca de aspectos relacionados con: presentación y apariencia física, expresión oral, confianza en si mismo, preparación académica, experiencia, capacidad de comunican, entre otros. Formato H. (ver pp. 105 instrumentos)
- d.2) El profesional de recursos humanos seleccionará en base a los resultados de la entrevista inicial, que candidatos deberán pasar a la siguiente fase en la cual se les aplicarán las pruebas de selección

- e.) Aplicación de pruebas de selección.
- e.1) Pruebas de inteligencia, Pruebas de Interés y Pruebas de Rendimiento: se sugiere aplicar este tipo de pruebas con el fin de valorar las distintas gamas de intereses personales o vocacionales del evaluado, así como también la capacidad de razonamiento y lógica. De preferencia estas pruebas deben ser aplicadas por profesionales facultados o por agencias especializadas.
- e.2) Al obtener los resultados de la aplicación de las pruebas, el encargado del área de recursos humanos debe ser analizarlos para poder seleccionar a los candidatos que obtuvieron mejores resultados
- f.) Verificación de referencias: se deben verificar los datos proporcionados por el candidato. Si los resultados de la entrevista inicial y de la prueba de empleo son positivos, el siguiente paso consiste en verificar vía telefónica que la información recabada a través de la solicitud de empleo sea real; de ser así se contacta nuevamente al candidato para pasar a la siguiente fase; caso contrario se descarta definitivamente.
- g.) Entrevista de Selección: Después de verificar los datos, se deben citar a los aspirantes, vía telefónica o correo electrónico, indicando la fecha, el lugar y la hora para realizar la entrevista que será realizada por el su-gerente de la empresa. Esta parte de selección es muy importante ya que el coordinador de recursos humanos, debe seleccionar a las personas cuyas aptitudes concuerdan más estrechamente con los requerimientos de la vacante.
- h.) El sub.-gerente deberá realizar una entrevista a profundidad, para la cual se da una guía con preguntas estructuradas. En base a los resultados de esta entrevista se sugiere como mínimo escoger a tres participantes. Formato I (ver pp. 106 Instrumentos)
- i.) Examen médico: una vez tomada la decisión de hacer una oferta de trabajo, la siguiente fase es considerar un examen médico para los solicitantes que han aprobado todas las etapas previas. El propósito primordial del examen es determinar si el solicitante tiene la capacidad para desempeñar dicho puesto.

Existen razones para verificar la salud de su futuro personal: desde evitar el ingreso del que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, así como también evitar los casos de personal que se ausentaría con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

- j.) Entrevista Final: Se les debe comunicar a los candidatos que se les realizará una entrevista con el gerente general, para la cual se les indicará, fecha, lugar y hora. Esta debe ser realizada por el Gerente ya que dentro de la empresa es el quien toma la decisión final de contratar. Debe elegir al candidato al cual se le hará la oferta de trabajo. (La cual debe incluir las condiciones del puesto, horarios, las herramientas disponibles para la ejecución del trabajo y establecer mecanismos de comunicación). Para lo cual se proporciona una guía Formato J. (ver pp. 107 instrumentos).
- k.) Decisión de Contratar: Finalmente el encargado del área de recursos humanos debe contactar al candidato para confirmar la contratación y formalizar la oferta de trabajo. Si se tratara de un candidato que será promovido internamente se debe crear un memorando Formato K, (ver pp. 108 instrumentos), en donde se le notifica al empleado de su promoción. Después de haber hecho la oferta de trabajo al candidato seleccionado, y si este acepta, el Gerente toma la decisión.
- k.1) Si el candidato al que se le hizo la oferta de trabajo no acepta la misma, se convoca al aspirante que quedó en segundo lugar. Si el candidato acepta se procede con la etapa de contratación. A los candidatos restantes se les debe comunicar que la plaza ya fue ocupada, pero que el proceso al que fueron sometidos quedará en una base de datos.

Contratación:

Se debe formalizar el acuerdo de trabajo con lo establecido en los artículos: 18, 25, 28 y 29 del Código de Trabajo de Guatemala, en donde se determina que debe suscribirse por escrito un contrato individual de trabajo, el cual dentro de la empresa será por tiempo indefinido Formato L. (ver pp. 109-111 instrumentos).

Luego de la celebración del Contrato individual de Trabajo, se procede a enviarlo al Ministerio de Trabajo para el aviso correspondiente. Por último, el encargado del área de recursos humanos, debe archivar el documento original en el expediente del nuevo empleado junto a la documentación requerida durante el proceso.

El formato del contrato individual de trabajo puede adquirirse en las distintas librerías acreditadas para su venta en todo el país. Pero se sugiere el modelo del Anexo

Inducción:

A partir del primer día de labores del nuevo empleado, se inicia el período de prueba que establece la ley, Artículo 81, el cual es de dos meses, durante este tiempo se deberá observar el rendimiento general del trabajador, ya que se puede prescindir de sus servicios, sin obligación a compensaciones laborales adicionales al salario antes que finalice el tiempo de prueba.

Este es el último paso en el proceso y es tan importante como todos los anteriores, y lo aplicaremos ya que como sabemos consiste en ayudar al nuevo empleado a su adaptación al entorno laboral de la empresa, que se familiarice con su puesto de trabajo y sus compañeros.

Proceso de Inducción de Recurso Humano:

Esta propuesta está orientada a ofrecer un instrumento que permita a la empresa lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, de manera rápida y eficiente. Tomando en cuenta lo siguiente:

- ◆ El recién contratado no debe ser abrumado con excesiva información.
- ◆ Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios para llenar.
- ◆ Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- ◆ Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado

El período de Inducción tendrá una duración de seis días, distribuidos de la siguiente manera:

1. Fase de Recepción: Día 1 y 2.

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la Organización. Es responsable de la aplicación de esta fase el encargado del área de Recursos Humanos y el Gerente General.

Se deben realizar las siguientes presentaciones:

- ✧ Al jefe inmediato. sub.-gerente
- ✧ A los compañeros de trabajo.
- ✧ A los subordinados.

2. Fase de Inducción General: Día 3 y 4

En esta fase se le suministra al nuevo trabajador información general sobre la empresa, con el objeto de facilitar su integración a la organización. El encargado es el encargado de recursos humanos. La información que se debe proporcionar es:

- ✧ Historia de la compañía.
- ✧ Estructura de la compañía.
- ✧ Nombre y funciones de los ejecutivos principales.
- ✧ Estructura de edificios e instalaciones.
- ✧ Período de prueba.
- ✧ Políticas y normas.

3. Fase Inducción Específica: Día 5 y 6.

Esta fase tiene como finalidad dar a conocer al nuevo trabajador todo lo relacionado sobre el cargo a desempeñar y a la unidad o área de trabajo a la cual estará adscrito, la misma será ejecutada por el Jefe de área o sub-gerente. Suministrando información referente a:

- ✧ Denominación del cargo y relación con otros puestos.
- ✧ Ubicación del puesto de trabajo, dentro de la empresa.
- ✧ Labores a cargo del empleado. Deberes y responsabilidades del cargo.
- ✧ Normas específicas de seguridad.
- ✧ Descripción del puesto.
- ✧ Objetivo del puesto.

Evaluación del Desempeño:

Como dentro de la Escuela de Automovilismo MARSA, no se cuenta con un proceso formal de evaluación del desempeño de sus colaboradores, se recomienda implementar un método basado en el desempeño futuro.

Administración por Objetivos:

El método recomendado es el de Administración por Objetivos, en el cual tanto el colaborador como el jefe inmediato proponen conjuntamente los parámetros de evaluación.

Lo ideal es que los objetivos de desempeño deseable, sean medibles de manera objetiva, ya que al momento de que se alcancen, los colaboradores estarán más motivados, porque fueron tomados en cuenta durante el proceso para determinarlos.

Una de las ventajas de este método es que en cualquier momento se pueden realizar medidas correctivas o ajustes periódicos para asegurar el alcance efectivo de lo planeado.

**OPERATIVIZACION DE LOS
CURSOS DE ACCION
(INSTRUMENTOS)**

BIENVENIDO (A).

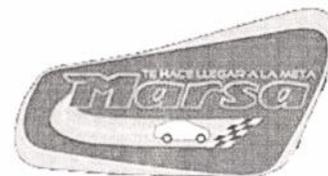
A nombre de la gran familia de colaboradores que conformamos la ESCUELA DE AUTOMOVILISMO MARSÁ le damos la más cordial bienvenida y, le felicitamos porque desde hoy forma parte de la empresa líder de escuela de manejo en el interior del País.

Para que empiece a conocer la gran empresa en la que comienza a laborar, tenemos programado que al ingresar a su puesto tenga una adecuada inducción y capacitación; pero si esto no es suficiente, esperamos que tenga la suficiente confianza y libertad de preguntar cuantas veces sea necesario para aclarar sus dudas.

Le recordamos que dentro de la empresa trabajamos con un sistema estricto de calidad y este se basa, no en los jefes, sino en todos los empleados, por lo que todas tus sugerencias serán aceptadas y analizadas. **SU OPINIÓN NOS INTERESA.**

Estamos seguros que su estancia en MARSÁ será una grata y enriquecedora experiencia, nunca olvide que las oportunidades para su desarrollo y crecimiento profesional se darán de acuerdo a su desempeño, le reiteramos la más cordial bienvenida.

Escuela de Automovilismo



INDUCCIÓN
DE
PERSONAL.

SAÚL HOMEÓ CALDERÓN
Gerente General.



La Escuela de Automovilismo "MARSA" fue creada en la ciudad de Quetzaltenango, en el año mil novecientos noventa y dos, está autorizada por el Departamento de Tránsito y Ministerio de Gobernación según acuerdo 1520-1992 para aplicar exámenes e impartir cursos de manejo para obtención de licencias de conducir.

Actualmente contamos con cuatro agencias que funcionan atendiendo la demanda en la región Sur-Occidente del país, establecidas en: Coatepeque, Mazatenango, Huehuetenango y San Marcos.

¿ QUIENES SOMOS ?

Una empresa individual creada con el propósito de ser un centro educativo que ofrece las garantías necesarias y óptimas para formar conductores íntegros capacitados para el ejercicio, siendo prioridad de la escuela entregar al servicio de la comunidad personas calificadas y expertas en esta profesión.

Somos la primera escuela de automovilismo en el interior del país. Nuestra constante innovación tecnológica y calidad de los instructores nos permite ofrecer un comprobado método de enseñanza-aprendizaje en el que el alumno obtiene los mejores resultados.

NUESTRA FILOSOFÍA:

Satisfacer al cliente en sus necesidades, para crear consumidores leales, a través de un servicio prestado con excelencia. Generar en los colaboradores un sentido de pertenencia, honestidad, responsabilidad y compromiso con los valores de



NUESTROS VALORES:

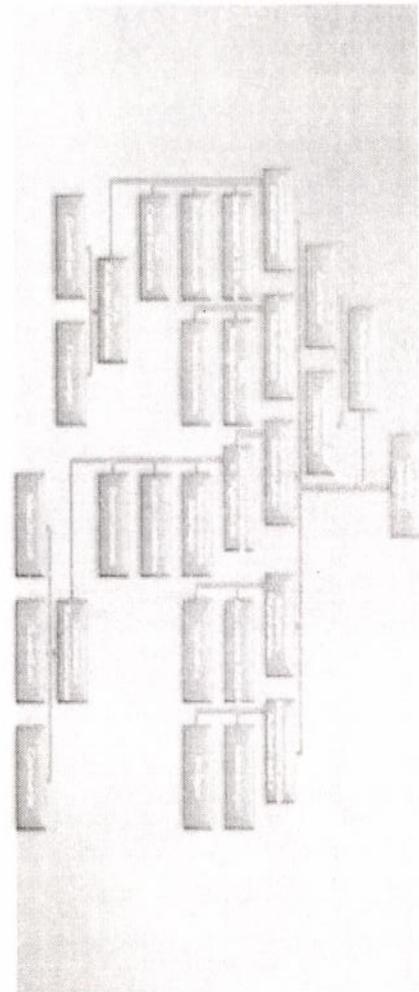
Responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, empatía, lealtad, compromiso, discreción, honestidad, justicia, integridad, comunicación.

NUESTRA VISION:

Ser una Escuela de Automovilismo líder del mercado nacional, que brinde conductores íntegros y comprometidos, en pro de un tránsito seguro.

NUESTRA MISIÓN:

Crear e implementar métodos personalizados de calidad para la enseñanza vial, propiciando un clima de confianza y seguridad en cada cliente.



MEMORANDO

PARA: Colaboradores MARSА, Quetzaltenango

DE: Gerente General

ASUNTO: Plaza Vacante

FECHA: 16/02/2009

CC: sub.-gerente y Jefes de área.

Estimado colaborador:

Me complace hacer de su conocimiento que dentro de la empresa se ha generado una plaza vacante, en el puesto de: **Secretaria/Recepcionista. Salario mensual Q3, 000.00 más bonificación Q500.00, prestaciones laborales, en horario de 8:00 a 17:00 incluyendo días sábados medio día.**

Por tal razón y con base en lo que determina la política de provisión de recursos humanos por medio de fuentes internas a través de la requisición de puesto y referencias de empleados: se deja abierta la convocatoria para que sean recibidas las solicitudes que se generen a partir de este momento.

Atentamente.

Firma: _____

MODELO DE AFICHE

ESCUELA DE AUTOMOVILISMO MARSÁ

Desea contratar personal para el puesto de

SECRETARIA/RECPCIONISTA

REQUISITOS:

- ◆ Formación: Secretaria Bilingüe
- ◆ Experiencia mínima comprobable de 1 año en puestos similares.
- ◆ Horario de trabajo: de 8:00 a 17:00 horas de lunes viernes, sábado medio día.
- ◆ Salario Q3, 000.00 más bonificación de Q500.00
- ◆ Edad: de 20 a 35 años
- ◆ Excelente presentación y con facilidad de palabra
- ◆ Dinámica y entusiasta
- ◆ Acostumbrada a trabajar bajo presión

OFRECEMOS:

- ◆ Incentivos y beneficios económicos.
- ◆ Ambiente agradable de trabajo
- ◆ Estabilidad laboral
- ◆ Prestaciones laborales.
- ◆ Crecimiento laboral dentro de la Empresa.

Interesados: Presentar papelería completa con fotografía reciente. Hasta el 28 de febrero del presente año. 9ª Avenida 3-35 Zona 4, San Marcos. O a la dirección de correo.

recursoshumanosmarsa@yahoo.com.

ANUNCIO DE PRENSA

ESCUELA DE AUTOMOVILISMO MARSÁ

Contratara: Secretaria/ Recepcionista

REQUISITOS:

1. Formación: Secretaria Bilingüe
2. Experiencia mínima comprobable de 1 año en puestos similares.
3. Horario de trabajo: de 8:00 a 17:00 horas de lunes a viernes, sábado medio día.
4. Salario Q3, 000.00 más bonificación de Q500.00
5. Edad: de 20 a 35 años
6. Excelente presentación y con facilidad de palabra
7. Dinámica y entusiasta
8. Acostumbrada a trabajar bajo presión

COMPETENCIAS:

1. Conocimientos de Internet, y programas de cómputo.

OFRECEMOS:

1. Salario, Incentivos y beneficios económicos.
2. Ambiente agradable de trabajo
3. Estabilidad laboral
4. Prestaciones laborales.
5. Crecimiento laboral dentro de la Empresa.

Interesados: Presentar papelería completa con fotografía reciente. Hasta el 28 de febrero del presente año. 9ª Avenida 3-35 Zona 4, San Marcos. O a la dirección de correo.

recursoshumanosmarsa@yahoo.com

SOLICITUD DE EMPLEO

¿Ha participado en algún proceso o proporcionad su Currículum anteriormente a MARSAS?

(Marque con un "X") SI _____ NO _____

En caso su respuesta sea SI, indicar la fecha: _____

INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre y apellidos completos:			
Lugar y fecha de nacimiento:		Edad:	
No. De cédula de Vecindad:		Extend.Municipio:	
Dirección domicilio completa			
Estado civil:		y Departamento:	
Profesión u oficio:			
No. afiliación IGSS:		NIT:	
No. afiliación IRTRA:			
Dirección electrónica:			
Teléfono fijo (casa o mensaje):			
TEL. _____ p/localizarlo inmediatamente(celular)			
Licencia de conducir vigente No.:		fecha vencimiento:	
Tipo de vehículo que posee:		modelo, marca y año:	

DATOS FAMILIARES

Nombre del padre:		Teléfono:	
Lugar de trabajo:			
Nombre de la madre:		Teléfono:	
Lugar de trabajo:			
No. de hermanos y profesión:			
No de personas que dependen de UD.		Otros:	
Nombre del cónyuge:			
Ocupación del cónyuge:			
Nombre de la empresa:			
Dirección:		Teléfono:	
Cargo que ocupa:			
No. de hijos:		Edades:	

INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA

Vive En casa propia:		Alquilada:		De sus padres:	
Además de este inmueble posee algún otro:		Ubicación:			
Recibe otros ingresos que no sea su sueldo:	Sí	No	Monto:		
De dónde procede este ingreso:					

EDUCACIÓN

DIVERSIFICADO

Establecimiento:			
Título / diploma obtenido:		Año de graduación:	

UNIVERSITARIOS

Universidad:			
No. de cursos aprobados:		Semestre cursado:	
Título obtenido:		Año de graduación:	

POST-GRADO

Universidad:		Area:	
Otros cursos de actualización relacionados con su profesión:			
Otros conocimientos o habilidades que posee:			
Equipo industrial que opera:			
Otros:			
Premios o menciones honoríficas obtenidas:			
Estudia actualmente:			
Especifique:			
Horario:			

Idioma adicional al español	Habla			Escribe		
	básico	intermedio	avanzado	Básico	intermedio	avanzado

EXPERIENCIA LABORAL

Su empleo actual o último

Nombre de la empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
Giro de la empresa:			
Fecha de ingreso:		Fecha de salida:	
Cargo Inicial:			
Ultimo cargo ocupado:			
Funciones principales desempeñadas:			
•		•	
•		•	
•		•	
•		•	
Nombre y puesto de su jefe inmediato:			
No. De personas a su cargo:			
Sueldo inicial:		Sueldo final:	
Otras prestaciones:			
Motivo de su retiro:			
Lo que más le gusta de la empresa:			
Lo que menos le gusta de la empresa:			
Podemos pedir referencias?		SI X	NO
		Nombre de la persona:	
Por qué?			

Nombre de la empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
Giro de la empresa:			
Fecha de ingreso:		Fecha de salida:	
Cargo Inicial:			
Ultimo cargo ocupado:			
Funciones principales desempeñadas:			
•		•	
•		•	
•		•	
•		•	
Nombre y puesto de su jefe inmediato:			
No. de personas a su cargo:			
Sueldo inicial:		Sueldo final:	
Otras prestaciones:			
Motivo de su retiro:			
Lo que más le gusta de la empresa:			

ACTIVIDADES EXTRALABORALES

Enumere las organizaciones sociales, culturales, deportivas, religiosas, sindicales u otras a las que ha pertenecido:	
•	
•	
•	
Cuales son sus actividades recreativas y deportivas preferidas:	
•	•
•	•
•	•

SALUD EN GENERAL

Ha padecido de alguna enfermedad en los últimos 3 años?				Si		No	
Especifique:							
Tipo de sangre:				Ha tenido alguna cirugía?			
Toma medicamentos?	SI		NO	Con qué frecuencia?			
Fuma?	SI		NO	Cuántos cigarrillos diarios?			
Bebe?	SI		NO	Con qué frecuencia?			
Es alérgico (a)?	SI		NO	Especifique:			

CONDICIONES DE TRABAJO

Puesto Al que aplica:							
Esta dispuesto a viajar como parte de su trabajo?						Si	No
Posee pasaporte vigente?	Si		NO	Número:			
Tiene limitaciones de horario?						Si	No X
Especifique:							
Expectativa salarial:							
Fecha en que puede iniciar a laborar:							
Tiene disponibilidad de 2 semanas mínimo para participar de los entrenamientos y/o procesos previos a confirmar su contratación?				SI X	NO	Explique sus motivos:	
1.				5.			
2.				6.			
3.				7.			
Está en la disponibilidad de ejecutar al 100% trabajo de campo?				SI X	NO	¿Por qué?	
1. Si parte de trabajo				3.			
2.				4.			

REFERENCIAS PERSONALES

Enumere 5 personas que puedan dar referencias personales y que no sean sus familiares:

Nombre	Teléfono (s)	Correo electrónico	Relación
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

REFERENCIAS LABORALES

Enumere 5 personas que puedan dar referencias laborales y que hayan laborado de forma directa con usted:

Nombre	Teléfono (s)	Correo electrónico	Relación

Declaro que la información aquí expuesta es veraz y correcta, por lo tanto, autorizo a la empresa para que pueda confirmarla a través de los medios que la empresa considere necesarios. En el entendido que si hubieren datos falsos o erróneos y éstos se descubriesen posteriormente a mi contratación, queda anulado el Contrato de Trabajo sin ninguna responsabilidad por parte de la Empresa; de acuerdo al Artículo 77, Literal i, del Código de Trabajo de Guatemala.

Fecha	f) Solicitante _____
--------------	-----------------------------

EL RECIBIR ESTA SOLICITUD, NO IMPLICA NINGUNA OBLIGACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA EN CONTRATAR AL SOLICITANTE. LA INFORMACIÓN AQUÍ CONTENIDA SERÁ TRATADA CONFIDENCIALMENTE.

Fuente Creación Propia.

PERFIL Y DESCRIPCION DE PUESTOS

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Identificación del Puesto

Título del puesto	Gerente de Recursos Humanos
Departamento	Gerencia de RRHH
Analista del puesto	Paola Paiz
Fecha de análisis	2009
Categoría Salarial	Normal.
Reporta a	Gerente General
Código del Puesto	G.G.013

Fecha de verificación

Enunciado del Puesto

- Responsable de la administración del Recurso Humano de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo del personal, desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer trabajadores capaces a la empresa.

Funciones del Puesto

- Dirige y evalúa la gestión administrativa del Recurso Humano, con el propósito de implementar acciones de desarrollo.
- Formula las políticas con respecto al Recurso Humano de la empresa
- Planifica las necesidades de personal en la empresa.
- Determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa.
- Responsable de organizar y verificar eficiencia del desempeño de los empleados de la empresa, a través de la realización y actualización de diseño, descripción y análisis de los puestos
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
- Mediar en conflictos entre empleados.
- Responsable del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal idóneo para los puestos de la empresa.
- Informar a la Gerencia General de los avances y conflictos del personal.
- Coordinar con la Gerencia General la toma de decisiones.

Especificación del Puesto/Perfil del Puesto

- **Título:** Licenciatura en Administración de Empresas con especialidad en Administración de Recursos Humanos, y/o Psicología Industrial.
- **Experiencia laboral:** no menor de dos años en un puesto similar.
- **Sexo:** Femenino y/o Masculino.
- **Competencias:**
 - Conocimientos en manejo de personal, y excelentes relaciones humanas.
 - Capacidad para buscar alternativas de solución de problemas
 - Habilidad para negociar y delegar funciones
 - Habilidad para comunicarse, trabajar en equipo y ser motivador
 - Capacidad para la toma de decisiones
 - Capacidad para planear, organizar a corto, mediano y largo plazo con visión y creatividad para el desarrollo del recurso humano de la empresa
 - Conocimientos indispensables de los programas de computación e Internet.

ASISTENTE DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	
Identificación del Puesto	
Título del puesto	Asistente de Gerencia de Recursos Humanos
Departamento	Gerencia de RRHH
Analista del puesto	Paola Paiz
Fecha de análisis	2009
Categoría Salarial	Normal.
Reporta a	Gerente de RRHH
Código del Puesto	G.G.014
Fecha de verificación	
Enunciado del Puesto	
<p>Realiza un trabajo profesional en recursos humanos en las áreas de reclutamiento y selección, pruebas, orientación, transferencias y archivo de los expedientes de recursos humanos de los empleados.</p> <p>Maneja los sistemas de compensación salarial e incentivos de los empleados de la empresa</p> <p>Trabaja bajo supervisión general.</p> <p>El titular debe tener iniciativa y emite juicios personales en el desempeño de las tareas asignadas.</p>	
Funciones del Puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza y publica las convocatorias para contratación de nuevo personal • Calendariza las entrevistas para la selección del personal • Revisa, analiza y realiza una selección primaria de los curriculums recibidos • Supervisa la administración de los programas de pruebas. Es responsable del desarrollo y mejora de los instrumentos y procedimientos de prueba. • Revisa y desarrolla todos los materiales y procedimientos para el programa de inducción • Coordina la publicación de vacantes en la división y el programa de transferencias. • Establece los procedimientos de publicación de vacantes. Es responsable de revisar las solicitudes de transferencia, de coordinar las entrevistas de transferencia y de establecer las fechas reales de las transferencias. • Realiza la planilla de pago de compensación salarial e incentivos y ejecuta los pagos que corresponden a los todos los empleados de la 	

empresa

- Lleva el control de los expedientes de los empleados.

Especificación del Puesto/Perfil del Puesto

- **Título:** Tres años de carrera universitaria en Administración de empresas.
- **Experiencia laboral:** no menor de dos años en un puesto similar
- **Sexo:** Femenino y/o Masculino
- **Competencias:**
 - Habilidad para trabajar en equipo
 - Conocimientos de administración y compensación de Recursos Humanos
 - Conocimientos indispensables de los programas de computación (procesador de palabras, hoja de calculo para manejo de planilla) e Internet

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Por este medio yo: _____

En mi cargo de: _____

Declaro la vacante del puesto de: _____ No. de personas: _____

Correspondiente al área de: _____

Forma de cobertura del puesto:

- Permanente
- Temporal
- Por obra determinada

Origen de la requisición:

- Nueva Plaza
- Por Sustitución
- Por vacaciones

Justificación de la requisición:

(Por qué se creó la plaza, o en el caso de sustitución explicar a quién reemplaza y si la baja es por renuncia, despido, abandono, fallecimiento, por traslado, ascenso u otra causa).

REQUERIMIENTOS PERSONALES

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____

Profesión: _____ Estudios: _____

HABILIDADES REQUERIDAS:

(Qué habilidades y/o destrezas especiales se requieren para el desempeño satisfactorio del puesto, por ejemplo: habilidad manual, mecánica, destreza, etc.)

Lugar y Fecha: _____ Firma: _____

Aprobación Gerente: _____

EVALUACIÓN DE ENTREVISTA

Marcar con una "X" en el cuadro que correspondiente

PRESENTACIÓN PERSONAL	Desagradable	Descuidado en el vestir y apariencia general	Limpio y cuidadoso en el vestir	Muy cuidadoso en su presentación	Impecable en vestido y aseo
APARIENCIA FÍSICA	Defecto físico notable	Físico poco agradable	Común al medio de la institución	Físico Agradable	Aspecto físico muy agradable
SOCIABILIDAD	Tímido retraído	Al familiarizarse se torna más agradable	Se relaciona adecuadamente con los demás	Se relaciona fácilmente	Excepcionalmente sociable
EXPRESIÓN ORAL	No se da a entender	Se expresa con dificultad	Común sin gran fluidez	Se expresa con facilidad	Convincente fluido y rico
CONFIANZA EN SI MISMO	Indeciso e inseguro	Poco firme	Aparenta seguridad	Muestra firmeza y decisión	Muy seguro de si mismo
ORIENTACIÓN OCUPACIONAL	Nunca a trabajado	Experiencia distinta	Algo de experiencia	Experiencia aceptable	Muy buena experiencia
ESTABILIDAD LABORAL	Inestable	Inestabilidad justificada	Estable	Razonablemente Estable	Muy estable
MOTIVACIÓN	Desorientado	Le falta empuje	Tiene deseos de superación	Ambicioso	Tiene metas bien definidas
PREPARACIÓN ACADÉMICA	No corresponde al puesto	Escasa para el puesto	Aproximada al Puesto	Ideal al puesto	Sobre los Requerimientos

GUÍA ESTRUCTURADA PARA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

1. Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad
2. Experiencia laboral; cuáles fueron sus empleos anteriores y qué resultados obtuvo (¿Ascendió?), ¿cuándo salió?, ¿cuánto ganaba cuando entró?, ¿cuánto ganaba cuando salió?).
3. Motivo de salida de cada trabajo.
4. Habilidades o conocimientos generales que posee.
5. Aspiración salarial.
6. Datos familiares, el nombre de su papá y mamá, con quién vive, etc.
7. Pasatiempos.
8. Referencias laborales y personales.
9. Prefiere trabajar con gente o le gusta trabajar solo?
10. ¿Cuál es su mejor cualidad?
11. ¿Cuáles considera que son sus defectos? (mencione tres)
12. ¿Por qué está interesado (a) en trabajar con la empresa?
13. ¿Cómo se describiría usted mismo?
14. Metas, (dejar que la persona se exprese).
15. ¿Participa en actividades sociales?

OFERTA DE TRABAJO

Guatemala.

Señor (a) (srta):
(Nombre y apellido)
Presente

Estimado señor (a) (srta):

A continuación me complace informarle que la oferta de trabajo en relación al puesto al que usted actualmente esta aplicando dentro de la empresa es la siguiente:

Nombre del puesto:

Área o Departamento al que corresponde:

Jefe inmediato:

Salario:

Fecha de inicio de labores:

Beneficios adicionales:

Agradecemos nos informe si llena sus expectativas. (Esto no genera ningún compromiso de ambas partes).

Atentamente,

Nombre: _____ Firma: _____
Gerente General

Aceptación: _____

MEMORANDO

PARA:

DE:

ASUNTO:

FECHA:

CC:

Estimado empleado:

Me complace hacer de su conocimiento que se hizo una evaluación de sus méritos alcanzados a la fecha obteniéndose además comentarios y observaciones de sus jefes inmediatos superiores.

Por tal razón y con base en lo que determina la política interna sobre ascensos, promociones y oportunidades de desarrollo de personal, notificamos que a partir (incluir fecha), se le asciende a el puesto de: (incluir puesto), en el área: (incluir área): con un salario mensual de (Q) y con un horario:

Al felicitarlo por este nombramiento, le invitamos a que continúe esforzándose para beneficio propio y de la institución, indicándole además que deberá abocarse a sus jefes inmediatos superiores, para recibir orientación sobre las funciones de su nueva posición, así como de la capacitación respectiva, si se considera necesario.

Atentamente,

Firma: _____

c.c. Jefe inmediato

MODELO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Yo: _____
 de _____ años de edad, estado civil _____,
 nacionalidad _____. Profesión: _____

_____ vecina del municipio
 de _____ departamento de _____, Cedula de
 Vecindad, número de orden _____ y registro
 _____ extendida por el Alcalde Municipal del municipio
 de _____ Departamento de _____, quien para los

efectos del presente contrato se le denominará **EMPLEADOR** y

II) _____, de _____ años de edad, estado
 civil _____, nacionalidad: _____, de Profesión

u oficio _____, vecino del municipio de
 _____ y con residencia en

_____. Se identifica

con la Cedula de Vecindad, número de orden _____ y
 registro _____, extendida por el Alcalde Municipal de
 _____ departamento de _____.

Quien para los efectos del presente contrato se le denominará **COLABORADOR**.

Respectivamente celebramos el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, de conformidad

con las siguientes cláusulas: **PRIMERA: INICIO DE LA RELACION LABORAL.** a) La
 relación de trabajo inicia _____; **SEGUNDA: SERVICIOS**

DEL COLABORADOR a) Los servicios del Colaborador serán prestados a la Escuela de

Automovilismo MARSÁ, de conformidad con el departamento de jefe de personal, área taller, en

las actividades dirección y control de personal; b) Además de lo estipulado anteriormente, el

colaborador deberá asistir a las reuniones institucionales que sea convocado. e) Debe coordinar las actividades referentes al área de taller, trabajando para lograr objetivos y resultados a través de las competencias que requieren en la aplicación de las funciones d) Deberá realizar las funciones que especifica la descripción del puesto para el cargo de Jefe de Personal.

TERCERA: DE LA JORNADA DE TRABAJO: a) La jornada de trabajo será **ORDINARIA DIURNA** así: de ocho horas a trece horas y de catorce a diecisiete horas, de lunes a viernes, salvo que haya exigencias y compromisos institucionales, el tiempo será compensado conforme a la ley. **CUARTA: CARGO QUE DESEMPEÑARÁ:** a) El cargo será de: _____ b.

Responsable del área de: _____ **QUINTA: SALARIO:** a) El salario será de _____ mensuales y será cancelado con cheque, por la sub-gerente de la escuela de automovilismo MARSÁ, el último viernes de cada mes, en caso el día de pago sea inhábil se pagará el día hábil anterior. Adicionalmente el Empleador pagará al Colaborador en concepto de bonificación-incentivo contenida en el Decreto 78-89, modificado por el Decreto 37-2001, ambos del Congreso de la República de Guatemala, la suma de doscientos quetzales exactos; **SEXTA: FINALIZACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL.** El presente contrato

será por tiempo indefinido, y las partes podrán prescindirlo por: 1.-Mutuo consentimiento en cualquier fecha; 2.- Por infracción a los reglamentos internos de la escuela de automovilismo MARSÁ y del Código de Trabajo Guatemalteco; 3.- Por que la empresa se encuentre en estado de crisis financiera donde demuestra incapacidad para sufragar gastos para continuar la relación laboral, comprometiéndose las partes a otorgar el más amplio finiquito laboral; **SÉPTIMA:**

OTRAS PRESTACIONES: Las Vacaciones, Bonificación Anual del Decreto 42-92 del

Congreso de la República y Aguinaldo se pagará conforme a la ley. La Indemnización por ser un derecho adquirido en la escuela de automovilismo MARSÁ, se pagará la totalidad del salario recibido por el trabajador, interpretando el término salario de conformidad con el Convenio 95 de la Organización Internacional del Trabajo, Sobre la Protección del Salario; **OCTAVA:** **NORMATIVIDAD:** La presente relación de trabajo estará sujeta a los derechos y obligaciones de trabajadores y empleadores que regula el Código de Trabajo, Constitución Política de la República de Guatemala y Convenios Internacionales ratificados por Guatemala.

El presente contrato se suscribe en la ciudad de Quetzaltenango, departamento de Quetzaltenango, el _____ del mes de _____ año _____, en tres ejemplares: uno para cada una de las partes y otra para la oficina del Ministerio de Trabajo para el trámite correspondiente.

f. _____
Empleador
Gerente General

f. _____
Aspirante

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

RECURSOS FÍSICOS, TECNOLÓGICOS, MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS.

FÍSICOS:		FINANCIEROS:
CANTIDAD	CONCEPTO	TOTAL EN QUETZALES
1	Oficina de 3 x 6 metros	
2	Escritorios Ejecutivos de 1 80 x 0 80 metros cada uno	2,400.00
2	Sillas Ejecutivas giratorias	700.00
TECNOLÓGICOS		
CANTIDAD	CONCEPTO	
2	Computadoras de Escritorio equipadas, con programas instalados	1,600.00
1	Cañonera	1,500.00
1	Teléfono	100.00
1	Impresora	350.00
MATERIALES		
CANTIDAD	CONCEPTO	
1	Resma de papel tamaño carta 80 gramos	42.00
1	Resma de papel tamaño oficio 80 gramos	45.00
2	Bolígrafos color negro	5.00
2	Lápices	3.00
HUMANOS		
CANTIDAD	CONCEPTO	
1	Gerente de Recursos Humanos	3,500.00
1	Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1,500.00
TOTAL PRESUPUESTADO		11,745.00

CAPITULO V

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones se recomienda a la gerencia de la Escuela de Automovilismo MARSA tomar en cuenta lo siguiente:

1. Implementar un sistema interno de selección de personal.
2. Crear e implementar políticas que regulen y generalicen los procesos de atracción, selección y contratación de recurso humano, de forma interna, aplicado por igual a cada aspirante.
3. Utilizar técnicas de reclutamiento tanto internas como externas y aprovecharlas al máximo, con el proposito de captar el mayor número de candidatos posibles.
4. Legalizar la relación laboral a través de un contrato individual de trabajo, para garantizar los intereses y derechos del trabajador como los de la empresa
5. Implementar un programa de inducción de personal para estandarizar el proceso.
6. Crear e implementar un sistema de evaluación del desempeño, para mejorar el rendimiento organizacional. Así mismo adicionar a la descripción y perfil de puestos, los parámetros o estándares de medición los que serán sujetos a evaluación constante.
7. Implementar estrategias como: planes de carrera, formación y desarrollo, programas de motivación y recreación, etc para retener al máximo al recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCARAZ, R. (2001). El emprendedor del éxito. Guía de planes de negocios (segunda edición). México: Mc-Graw-Hill Interamericana.
- ALLES, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos "Gestión por competencias" (tercera edición). Argentina: Granica S.A...
- CANDELA, C. Ricardo (2008). Recursos humanos y organización (http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos edición).
- CENCAP Centro de capacitación de Bolivia. Artículo Evaluación del desempeño (<http://www.cgr.gov.bo/PortalCGR/uploads/03edesemp.pdf> edición).
- CIEGO, O. (1999). Selección de Personal (<http://www.monografias.com/trabajo5/selpe/selpe.shtml> edición).
- CHIAVENATO, Idalberto (1993). Administración de Recursos Humanos (Primera edición). México: Mc Graw-Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos (Quinta edición). Colombia: Mc Graw-Hill.
- MINISTERIO de trabajo (2005). Código de Trabajo de Guatemala, Decreto 141 Guatemala.
- CORTES, E. María (2002). Conceptos y herramientas de rr.hh. (<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhst.htm> edición).
- DE JEON, J. (2006). Evaluación del desempeño como herramienta para mejorar el rendimiento de una organización. (Tesis edición). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- DE PAZ, W. (2008). Proceso de atracción, selección, y contratación de personal docente. Colegio Privado Mixto ABC (edición). Quetzaltenango, Guatemala. Universidad Panamericana.
- DESSLER, G. (2001). Administración de Personal (Octava edición). México: Prentice-Hall Inc.
- GÓMEZ, L., BALKIN, D., y CARDY, R. (2001). Dirección y gestión de Recursos Humanos (Tercera edición). España: Prentice Hall Pearson.
- HUITZ, E. (1998). Selección de personal en la Banca Privada (edición). Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

- JUCIUS, J. Michael (1973) Organización y Dirección de Personal (edición) Deusto, Bilbao.
- KOONTZ, H y WEHRICH (2004) Administración de Recursos Humanos (Onceava edición). México: Mc Graw-Hill.
- MONDY, W. y NOE, R. (2005). Administración de Recursos Humanos (Novena edición). México: Prentice Hill.
- PICHOT, Pierre, y BONBOIR, Anna. (1974). El método de los test en Pedagogía: Test mentales" (Treceava edición). Paris : Presses. University of France
- RAMIREZ, José (2006). Administración de Recursos Humanos (<http://monografias.com/trabajos42/administración-recursos-humanos.shtml> edición). Internet
- SHERMAN, A., BOHLANDER, y SNELL (1999). Administración de Recursos (Onceava edición). México: Internacional Thomson Editores.
- STONER, James (1996) Administración (Sexta edición). México: Prentice Hill Hispanoamericana, S A,
- TZUL, G. (2007). Tesis Selección de Personal, factor para la minimización de rotación de personal en las empresas hoteleras de la ciudad de Quetzaltenango. (edición). Quetzaltenango. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- WERTHER, W., y DAVIS K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (Quinta edición). México: Mc Graw-Hill.
- ZELEDON, Paola (2004). Administración de los Recursos Humanos (<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm> edición).

ANEXOS



Quetzaltenango, 14 de Junio de 2008

SEÑOR
SAUL HOMERO CALDERÓN C.
PROPIETARIO
ESCUELA DE AUTOMOVILISMO MARSA
QUETZALTENANGO
PRESENTE

Estimado Señor

Con un atento saludo nos dirigimos a usted con el objeto de hacer de su conocimiento que el señor (a) (ita) PAOLA VALERIA PAIZ SÁNCHEZ, quien se identifica con cédula de vecindad número L-12 y de registro 33,159, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de esta universidad, necesita realizar sus prácticas profesionales a partir de la presente fecha

Por tal motivo, solicitamos su colaboración a efecto de permitir que dicha practica pueda ser ejecutada en la empresa que usted dirige. Agradeciendo de antemano su apoyo en la formación de nuevos profesionales, quedo de usted.

Atentamente,

LICENCIADA

NANCY GABRIELA LAM DE LEON
COORDINADORA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



ESCUELA DE
AUTOMOVILISMO
21 A. 2-26 2.3 Guaygo
Tels. 1765-1717, 1765-1518

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

“ESCUELA DE AUTOMOVILISMO MARSA”

La Escuela de Automovilismo “MARSA”, es una empresa individual legalmente establecida y avalada por el Departamento de Transito de la Policia Nacional Civil y el Ministerio de Gobernación; la cual se dedica a la prestación de servicios de escuela de manejo, aplicación de exámenes teóricos y prácticos para el trámite, obtención y/o transferencia de licencias de conducir.

La empresa actualmente cuenta con una oficina central ubicada en la: 18 Avenida 0-63 Zona 3 del Departamento de Quetzaltenango, en la cual laboran catorce colaboradores distribuidos entre administrativos y operativos. Además se cuenta con cuatro sucursales que funcionan atendiendo la demanda en la región Sur Occidente del país; establecidas en los siguientes Departamentos: Coatepeque, Mazatenango, Huhuetenango y San Marcos.

El dueño de la institución es quien funge como Gerente General; existiendo dentro de la empresa una buena estructura organizacional; con niveles jerárquicos y puestos de trabajo bien definidos, por lo que no se da la duplicidad ni evasión de funciones, siendo la comunicación efectiva en todas las áreas de trabajo. Pero a pesar de ello algunos de los colaboradores no muestran un buen desempeño en sus labores, lo que hace suponer que los objetivos institucionales no se están alcanzando eficientemente.

La empresa se destaca con una muy buena participación en el mercado; siendo en su rama una de las más conocidas y utilizadas a nivel regional; posee un efectivo y permanente programa de promoción y publicidad, así como también un método funcional para la fijación de precios. Actualmente posee capacidad económica para extenderse y atender la demanda potencial existente en otros departamentos del país.

Las instalaciones, el mobiliario y equipo así como los vehículos empleados para la realización de sus actividades y atención a los clientes, se encuentran en muy buenas condiciones y reciben

mantenimiento de forma constante. En la actualidad sus oficinas centrales se encuentran en remodelación para una mejor prestación del servicio.

Dentro de la institución no se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, y algunas de las funciones que debe realizar este departamento dentro de una empresa no son ejecutadas o simplemente son realizadas de forma empírica.

El Gerente General es quien ha desarrollado la descripción y perfil de puestos, así como los manuales administrativos que la empresa utiliza al momento de llevar a cabo sus actividades laborales. El proceso de reclutamiento y selección de personal se realiza de forma externa, ya que se tienen contratados los servicios de una Licenciada en Recursos Humanos y de un Psicólogo para que realicen dicho proceso. Se recurre a este procedimiento cada vez que en un determinado momento ocurre un puesto vacante. El no contar con un banco de datos, ocasiona gastos significativos para la organización.

Aunado a esto, no siempre se selecciona al candidato idóneo para la vacante, ya que se ha observado que en algunos cargos, los empleados no cumplen a cabalidad con todos los requerimientos descritos en el perfil de puestos, así como también no realizan eficientemente sus labores, dando como resultado el entorpecimiento del objetivo institucional afectando la calidad en la prestación del servicio.

Se pudo identificar que dentro de la empresa las políticas de contratación son mínimas, además de no estar bien definidas ni estandarizadas. La empresa no cuenta con programas de inducción al momento de que un nuevo colaborador ingresa a la institución, ya que solamente se realiza una breve explicación verbal sobre las funciones del cargo; no existen programas de capacitación, evaluación del desempeño, ni planes de incentivos para los colaboradores.



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Licenciatura en Administración de Empresas. Instrucciones:

Las preguntas que a continuación se le plantean tienen como finalidad recolectar información para la investigación de la Tesis titulada "Procesos de Selección e Inducción de Recursos Humanos y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela de Automovilismo MARSA Quetzaltenango".

Los datos recabados se utilizarán con fines académicos

Se le agradece la veracidad de los datos que usted aporte en este cuestionario

(Colaboradores)

Nombre _____

Puesto: _____

Marque con una X la respuesta

1. ¿Por qué medio se enteró de la plaza vacante que solicitó?

- a. Por medio de colaboradores de la empresa _____
- b. Anuncio en la radio _____
- c. Anuncio en el periódico _____
- d. Volantes _____

Otros: _____

2. ¿Para optar a la plaza que procesos no requirieron que realizara?

- a. Formulario de solicitud de empleo _____
- b. Entrevista previa de selección _____
- c. Pruebas de conocimiento y capacidad _____
- d. Pruebas psicométricas _____
- e. Verificación de referencias y antecedentes _____
- f. Entrevista profunda de selección _____
- g. Examen medico _____

3. ¿Qué papelería le fue requerida al momento de aplicar al puesto que desempeña?

- a. Curriculum Vitae _____
- b. Antecedentes penales y/o policíacos _____
- c. Referencias personales _____
- d. Referencias laborales _____
- e. Certificación médica _____
- f. Título profesional _____
- g. Cartas de recomendación _____

Otros: _____

4. ¿Aproximadamente cuanto tiempo transcurrió desde el contacto inicial con la empresa hasta su contratación?

- a. Dos semanas _____
- b. Tres semanas _____
- c. Un mes _____

Otro: _____

5. ¿Está de acuerdo con el proceso de selección de personal que se le aplicó?

Si _____ No _____

Porque?: _____

6. ¿Firmó algún contrato de trabajo al iniciar sus labores?

Si _____ No _____

7. ¿Recibió algún tipo de inducción al momento de iniciar a laborar para la empresa?

Si _____ No _____

Cuál?: _____

8. ¿Al momento de iniciar labores en la empresa le indicaron sus atribuciones y funciones ?

Si _____ No _____

Manera Verbal _____ Manera Escrita _____

9. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

- a. Menos de un año _____
- b. 1 a 2 años _____
- c. 3 a 4 años _____
- d. 5 a 6 años _____

10. ¿Está satisfecho con el trabajo que usted realiza en esta empresa?

Si _____ No _____

No, porque?: _____

11. ¿Qué cosas cambiaría respecto al trabajo que usted realiza?

12. ¿El trabajo que realiza actualmente está relacionado con su profesión o estudios que realiza?

Si _____ No _____

13. ¿Cuánto tiempo tiene contemplado trabajar para la empresa?

a. Menos de un año

b. 1 a 2 años

c. 3 a 4 años

d. 5 a 6 años

14. ¿Qué circunstancias de fuerza mayor le harían a usted tomar la decisión de dejar el puesto que ocupa actualmente?

Lugar y Fecha: _____



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Licenciatura en Administración de Empresas

Instrucciones: Las preguntas que a continuación se le plantean tienen como finalidad recolectar información para la investigación de la Tesis titulada "Procesos de Selección e Inducción de Recursos Humanos y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela de Automovilismo MARSA Quetzaltenango".

Los datos recabados se utilizarán con fines académicos.

(Gerente General y Sub- Gerente)

Marque con una X la respuesta.

1. ¿Cuenta su empresa con un departamento de Recursos Humanos?

Si ___ No ___

2. ¿Utiliza algún mecanismo para la atracción de personal, cuando existe una plaza vacante ?

Si ___ No ___

Especifique: _____

3. ¿Aplica su empresa un proceso de selección de personal?

Si ___ No ___

4. ¿El proceso que utiliza se realiza de forma interna o externa?

Interna ___ Externa ___

5. ¿De los pasos siguientes del proceso de selección de personal, existe alguno que no se aplica dentro de su empresa?

- a. Formulario de solicitud de empleo _____
- b. Entrevista previa de selección _____
- c. Pruebas de conocimiento y capacidad _____
- d. Pruebas psicométricas _____
- e. Verificación de referencias y antecedentes _____
- f. Entrevista profunda de selección _____
- g. Examen medico _____
- h. Decisión de contratar _____

6. ¿A que parte del proceso de selección le da más importancia cuando evalúa a los candidatos?

7. ¿Cuál cree que es el mayor problema en el proceso de Selección de personal?



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Licenciatura en Administración de Empresas

Instrucciones: Las preguntas que a continuación se le plantean tienen como finalidad recolectar información para la investigación de la Tesis titulada “Procesos de Selección e Inducción de Recursos Humanos y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela de Automovilismo MARSА Quetzaltenango”

Los datos recabados se utilizarán con fines académicos.

(Entrevista Gerente General y Sub- Gerente)

1.- ¿Sabe Usted que es la Evaluación de Desempeño? Si la respuesta es No, pase a la pregunta No. 6.

2.- ¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para la organización?

3.- ¿Considera que por medio de una Evaluación del Desempeño se puede determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores?

4.- ¿Sabe las ventajas que trae consigo la Evaluación del Desempeño?

5.- ¿Conoce algún método de Evaluación del Desempeño?

6.- ¿Dentro de su empresa se realiza algún procedimiento para evaluar el rendimiento de los colaboradores o Evaluación del Desempeño?

Si la respuesta es si, responda:

7.- ¿Cómo es éste y quien es el encargado de realizarlo?

Si la respuesta es No, responda:

8.- ¿Por qué no se realiza evaluación del desempeño dentro de la empresa? Y

9.- ¿Qué ha limitado el uso de la evaluación del desempeño?

8. ¿De acuerdo a su experiencia considera que una adecuada selección de personal contribuye a un mejor desempeño de las actividades en su empresa?

- a. Totalmente de acuerdo _____
- b. De acuerdo _____
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- d. En desacuerdo _____
- e. Totalmente en desacuerdo _____

9. ¿Cómo gerente de la escuela de automovilismo que beneficios ha obtenido con el proceso de selección de personal que utiliza?

- a. Disminución del índice de rotación _____
- b. Contratación del personal idóneo _____
- c. Clima organizacional agradable _____
- d. Excelente desempeño del personal _____

Otros _____

10. ¿Cuál es el nivel de rotación de personal en su empresa?

Alto _____ Bajo _____

11. ¿Cuales cree que son las desventajas de una inadecuada selección de personal?

12. ¿Tiene la empresa políticas de contratación de personal?

Si _____ No _____

¿Cuales?: _____

13. ¿Quién toma la decisión final para la contratación del personal?

14. ¿Al momento de seleccionar a un candidato para que labore para la empresa se realiza algún tipo de contrato escrito?

Si _____ No _____

15. ¿Su empresa cuenta con Proceso o Manual de Inducción ?

Si _____ No _____

17. ¿Asigna a sus colaboradores de forma escrita sus atribuciones y funciones?

Si _____ No _____

16. ¿Considera que existen deficiencias en el proceso de atracción, selección, contratación e inducción de personal que actualmente utiliza?

Si _____ No _____

Especifique: _____

Lugar y Fecha: _____