

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO
HUMANO COMO HERRAMIENTA ESENCIAL PARA MEJORAR EL
FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA CLUTCH Y REPUESTOS
LIBERTAD”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

González Montano, Wendy Liseth
González Montano, Sulma Ivón
Santos, Krissia Yamileth

PARA OPTAR AL GRADO DE:

Licenciada en Administración de Empresas

JULIO DE 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Máster. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director : Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Lic. Carlos Gilberto Rivera Paúl

Julio de 2008

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

- A Dios Todopoderoso:** Por ser mí guía en cada una de las etapas de mi vida; por su fidelidad y misericordia en los tiempos buenos y malos.
- A mi familia:** Que me inculcaron valores y principios morales y espirituales. Por creer en mi y enseñarme la superación.
- A mis compañeras:** Por su labor y por ser mi complemento para culminar con éxito el trabajo de investigación.
- A nuestro asesor de tesis:** por tener paciencia e instruirnos en todo el proceso de investigación.

Sulma Ivon González Montano

- A Dios Todopoderoso:** Quien me brindo sabiduría e inteligencia en el transcurso de la carrera, y me brindo salud para cumplir con ciertos propósitos.
- A mi familia:** Quienes fueron mis principales motivadores, me inculcaron positivismo y perseverancia para alcanzar mis sueños.
- A mis compañeras:** De quienes obtuve apoyo, comprensión, confianza y por cultivar relaciones de amistad que nos permitieron culminar con éxito el trabajo de investigación.
- A nuestro asesor de tesis:** Por su ayuda, asesoramiento y empeño en todo el proceso de investigación.

Wendy Liseth González Montano

- A Dios Todopoderoso:** Por brindarme vida, sabiduría y de su gracia cada día. Por darme la fortaleza y permitirme alcanzar este propósito al culminar la carrera.
- A mis padres:** Por apoyarme incondicionalmente durante toda mi vida, por comprenderme y darme palabras de aliento en momentos difíciles, pero sobre todo por enseñarme a confiar en Dios siempre.
- A mis compañeras:** Por su esfuerzo y empeño para que lográramos culminar la investigación con triunfo. Pero sobre todo por su amistad.
- A nuestro asesor de tesis:** Por su ayuda y guía en el transcurso de la investigación.

Krissia Yamileth Santos

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
I. MARCO DE REFERENCIA SOBRE ASPECTOS GENERALES DEL SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA ESENCIAL PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD	1
A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD	1
1. Antecedentes	1
Misión	3
Visión.....	3
Objetivo	3
Valores.....	3
Clasificación	4
Tipo de empresa	4
Organigrama	5
B. MARCO TEÓRICO RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	5
1. Aspectos generales de la administración del recurso humano.....	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Definición de Administración de Recursos Humanos	6
1.3 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	7
1.4 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	8
1.4.1 Objetivos sociales.....	8
1.4.2 Objetivos organizacionales.....	9
1.4.3 Objetivos funcionales	9
1.4.4 Objetivos individuales.....	9
1.5 Políticas.....	10
1.5.1 Políticas de provisión de recursos humanos	10
1.5.2 Políticas de aplicación de recursos humanos.....	11
1.5.3 Políticas de mantenimiento de recursos humanos	11
1.5.4 Políticas de desarrollo de recursos humanos.....	11
1.5.5 Políticas de control de recursos humanos	11

1.6	Ubicación del área de recursos humanos dentro de la organización	12
1.7	Aspectos de línea y de staff en la administración de recursos humanos.....	12
1.8	Gestión del talento humano	13
2.	Funciones de la unidad de recursos humanos	14
2.1	Planeación	14
2.1.1	Definición	14
2.1.2	Importancia.....	15
2.1.3	Proceso de planeación.....	16
2.2	Análisis y descripción de puestos.....	18
2.2.1	Definición	18
2.2.2	Etapas del análisis de puestos	18
2.2.3	Métodos de descripción y análisis de puestos.....	20
2.3	Reclutamiento.....	22
2.3.1	Definición	22
2.3.2	Tipos	22
2.3.3	Medios de reclutamiento	24
2.3.4	Fuentes de reclutamiento.....	24
2.4	Selección	25
2.4.1	Definición	25
2.4.2	Importancia.....	25
2.4.3	Pasos del proceso de selección.....	26
2.5	Contratación.....	30
2.5.1	Definición	30
2.5.2	Importancia.....	31
2.5.3	Tipos	31
2.6	Inducción de Personal.....	32
2.6.1	Definición	32
2.6.2	Importancia.....	32
2.6.3	Objetivos.....	33
2.6.4	Programa de inducción	33
2.7	Entrenamiento y desarrollo	34

2.7.1	Definición	34
2.7.2	Objetivos.....	35
2.7.3	Importancia.....	35
2.7.4	Proceso de entrenamiento	36
2.8	Evaluación del desempeño	37
2.8.1	Definición	37
2.8.2	Ventajas.....	38
2.8.3	Elementos.....	39
2.8.4	Métodos	40
2.8.4.1	Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado	40
2.8.4.2	Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	41
2.9	Administración de sueldos y salarios	42
2.9.1	Definición	42
2.9.2	Objetivos.....	42
2.9.3	Proceso de administración de salarios	43
2.10	Prestaciones sociales.....	46
2.10.1	Definición	46
2.10.2	Tipos	47
2.10.2.1	De acuerdo a la exigencia.....	47
2.10.2.2	De acuerdo a la naturaleza	47
2.10.2.3	De acuerdo a los objetivos.....	48
2.11	Higiene y seguridad ocupacional	48
2.11.1	Definición	48
2.11.2	Condiciones de trabajo	49
2.11.3	Seguridad en el trabajo.....	50
2.12	Auditoría de recursos humanos	50
2.12.1	Definición	50
2.12.2	Proceso de la auditoría administrativa.....	51
2.12.3	Patrones de evaluación	53
C.	MARCO LEGAL.....	53
1.	En cuanto al derecho al trabajo.....	54

1.1	En relación a la contratación	54
1.2	En relación a la capacitación	55
1.3	En relación a los sueldos y salarios	56
1.4	En relación a las prestaciones sociales	58
1.5	En relación a la higiene y seguridad ocupacional.....	58
D.	MARCO CONCEPTUAL	61
II.	DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD .. .	64
A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	64
1.	Objetivo general	64
2.	Objetivos específicos.....	64
B.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	64
C.	METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA INVESTIGACIÓN	65
1.	Método	65
1.1	Deductivo	65
2.	Tipo de investigación.....	65
2.1	Según la clase de datos	65
2.2	Según la fuente de información	66
2.2.1	Primarias	66
2.2.2	Secundarias.....	66
2.3	Según la finalidad de los resultados	66
2.4	Según el involucramiento de los sujetos investigador- investigados.....	66
3.	Diseño de la investigación	66
4.	Unidades de análisis	67
5.	Técnicas e instrumentos de investigación	67
5.1	Técnica utilizada.....	67
5.1.1	Encuesta	67
5.2	Instrumento utilizado	67
5.2.1	Cuestionario	67
6.	Población y muestra de la investigación	68
6.1	Población.....	68
6.2	Muestra.....	68

7.	Procesamiento, análisis e interpretación de la información.....	69
7.1	Tabulación.....	69
7.2	Análisis e interpretación de los datos.....	69
D.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	69
1.	Planeación	70
2.	Análisis y descripción de puestos.....	70
3.	Reclutamiento.....	71
4.	Selección	71
5.	Contratación	72
6.	Inducción	72
7.	Entrenamiento y desarrollo	72
8.	Evaluación del desempeño	73
9.	Sueldos y salarios	73
10.	Beneficios sociales.....	74
11.	Higiene y seguridad.....	74
12.	Auditoría	75
E.	CONCLUSIONES	75
F.	RECOMENDACIONES	78
III.	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD.....	81
A.	OBJETIVOS DEL SISTEMA	81
1.	General	81
2.	Específicos	81
B.	BENEFICIOS DEL SISTEMA.....	81
C.	DISEÑO DEL SISTEMA	82
1.	Planeación del personal en la empresa Clutch y Rep. Libertad	82
1.1	Introducción	82
1.2	Instrumento de planeación.....	82
1.3	Instrucciones de uso del instrumento de planeación	83
2.	Manual de análisis y descripción de puestos en la empresa Clutch y Repuestos Libertad	84
2.1	Introducción	84
2.2	Objetivo General.....	84

2.3	Objetivos específicos.....	84
2.4	Organigrama	85
2.5	Análisis y descripción del puesto Jefe Dpto. Administrativo	86
2.6	Análisis y descripción del puesto Cajero	88
2.7	Análisis y descripción del puesto Jefe Dpto. de Ventas	90
2.8	Análisis y descripción del puesto Vendedor de Mostrador	92
2.9	Análisis y descripción del puesto Vendedor de Campo	94
2.10	Análisis y descripción del puesto Jefe Dpto. de Operaciones	96
2.11	Análisis y descripción del puesto Clutchero	98
2.12	Análisis y descripción del puesto Rectificador	100
2.13	Análisis y descripción del puesto Remachador	102
2.14	Análisis y descripción del puesto Contador.....	104
2.15	Análisis y descripción del puesto Mecánico.....	106
2.16	Políticas de análisis y descripción de puestos.....	107
3.	Reclutamiento de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad	107
3.1	Introducción	107
3.2	Descripción del procedimiento para el reclutamiento de personal en empresa Clutch y Repuestos Libertad	108
3.3	Instrumento de requisición de personal.....	108
3.4	Instrucciones para llenar el instrumento de requisición de personal	110
3.5	Fuentes de reclutamiento	110
3.5.1	Fuentes internas	110
3.5.2	Fuentes externas	111
3.6	Medios de reclutamiento	112
3.7	Políticas de reclutamiento	113
4.	Selección de personal en la empresa Clutch y Rep Libertad.....	113
4.1	Introducción	113
4.2	Descripción del procedimiento para la selección de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad	114
4.3	Formulario de solicitud de empleo	115
4.4	Guía de entrevista de profundidad	118

4.5	Instrucciones de uso de la guía de entrevista de profundidad	120
4.6	Formulario para verificación de referencias personales y laborales	122
4.7	Políticas de selección de personal	124
4.8	Indicadores del proceso de selección.....	124
4.8.1	Tiempo	124
5.	Contratación del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad	125
5.1	Introducción	125
5.2	Descripción del procedimiento para la contratación de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad.....	125
5.3	Formulario de Contrato individual de trabajo	126
5.4	Políticas de contratación.....	130
5.5	Indicadores del proceso de contratación	130
6.	Manual de Inducción del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad	131
6.1	Introducción	131
6.2	Objetivo General.....	131
6.3	Objetivos Específicos.....	131
6.4	Descripción del procedimiento para la inducción de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad.....	131
6.5	Prólogo del manual de inducción.....	132
6.6	Antecedentes.....	133
6.7	Misión y visión	134
6.8	Obligaciones de los empleados	134
6.9	Prohibiciones de los empleados	135
6.10	Normas y derechos de los empleados.....	136
6.11	Prestaciones adicionales a las de ley.....	138
6.12	Políticas de inducción de personal.....	139
6.13	Indicadores del proceso de inducción	139
7.	Entrenamiento y desarrollo del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad	140
7.1	Introducción	140

7.2	Objetivo general.....	140
7.3	Objetivos específicos	140
7.4	Descripción del procedimiento de entrenamiento y desarrollo de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad.....	141
7.5	Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	141
7.6	Cronograma de capacitación	147
7.7	Presupuesto de capacitación	148
7.8	Fuentes de capacitación	149
7.8.1	Internas	149
7.8.2	Externas.....	149
7.9	Políticas de entrenamiento y desarrollo de personal.....	149
7.10	Formulario de seguimiento a la capacitación.....	150
7.11	Instrucciones de uso del formulario de seguimiento a la capacitación.....	151
7.12	Indicadores del proceso de entrenamiento y desarrollo	151
7.12.1	Tiempo	151
7.12.2	Calidad	151
8.	Evaluación del desempeño del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad	152
8.1	Introducción.....	152
8.2	Objetivo General	152
8.3	Objetivos específicos	152
8.4	Descripción del procedimiento para la evaluación del desempeño de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad	153
8.5	Método de evaluación	154
8.6	Instrumento para la evaluación del desempeño en la empresa Clutch y Repuestos Libertad	156
8.7	Tabla de puntuación	161
8.8	Políticas de evaluación del desempeño.....	162
8.9	Indicadores de la evaluación del desempeño	163
8.9.1	Volumen	163
8.9.2	Costos.....	164

9. Sueldos y salarios del personal de la empresa Clutch y Repuestos	
Libertad	164
9.1 Introducción.....	164
9.2 Manual de valuación de puestos de la empresa Clutch y	
Repuestos Libertad	164
9.2.1 Objetivo General	164
9.2.2 Objetivos específicos	164
9.2.3 Procedimiento para valuación de puestos	165
9.2.4 Método de valuación por puntos	166
9.2.5 Instrumento de valuación de puestos en la empresa	
Clutch y Repuestos Libertad	166
9.2.6 Instrucciones para el instrumento de valuación de	
puestos	174
9.2.7 Políticas de sueldos y salarios.....	174
10. Beneficios sociales del personal de la empresa Clutch y Repuestos	
Libertad	175
10.1 Introducción	175
10.2 Tipos de beneficios sociales para la empresa Clutch y	
Repuestos Libertad	175
10.3 Políticas de beneficios sociales.....	177
11. Higiene y seguridad del personal de la empresa Clutch y Repuestos	
Libertad	178
11.1 Introducción	178
11.2 Objetivo general	178
11.3 Objetivos específicos.....	178
11.4 Políticas de higiene de la empresa Clutch y Repuestos Libertad .	179
11.5 Políticas de seguridad en la empresa Clutch y Repuestos	
Libertad	180
11.6 Indicadores de accidentes de trabajo	181
11.7 Mapa de riesgo	182
11.8 Ruta de evacuación.....	184
11.9 Prevención y protección contra incendios	185
11.10 Prevención contra accidentes	186

12. Auditoría del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad	186
12.1 Introducción	186
12.2 Objetivo general	186
12.3 Objetivos específicos.....	187
12.4 Modelo de auditoria a utilizar	187
12.5 Técnicas e instrumentos para recolectar información.....	188
12.5.1 Encuesta	188
12.5.2 Entrevista.....	188
12.6 Fuentes de información.....	188
12.6.1 Primaria.....	188
12.6.2 Secundaria.....	188
12.7 Resultados de la auditoría.....	189
12.8 Conclusiones	189
12.9 Recomendaciones.....	189
12.10 Cronograma de actividades	190
12.11 Anexos.....	190
12.12 Firmas de autorización	190
12.13 Formulario para realizar la auditoría	191
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	193
1. Etapas	193
2. Recursos necesarios	194
3. Cronograma	195
FUENTES DE CONSULTA.....	196
ANEXOS:	
Anexo #1: Tabulación del cuestionario para los empleados de Clutch y Repuestos Libertad	
Anexo #2: Cuestionario para los empleados de Clutch y Repuestos Libertad	

RESUMEN

La investigación surgió ante la necesidad que presentaba la empresa Clutch y Repuestos Libertad, al no contar con una base técnica que le permitiera administrar al recurso humano de forma adecuada, es decir con procedimiento sistematizado

El fin primordial de la investigación consistió en diseñar un sistema que sirva como una herramienta para que la empresa pueda administrar a su recurso humano y así mejorar el funcionamiento de la misma. Además, otro de los propósitos que se fijaron fue la determinación de las funciones de una unidad de recursos humanos, de tal forma que permitan a la empresa obtener, mantener y desarrollar a su personal idóneo. Por otra parte, también se trazó el objetivo de establecer los pasos que conforman los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción para que Clutch y Repuestos Libertad obtenga a las personas que considere idóneas al puesto.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método deductivo, ya que nos permitió obtener la opinión y el conocimiento de cada uno de los empleados de Clutch y Repuestos Libertad, en cuanto a las deficiencias que existían y la forma en que se realizaba la administración de recursos humanos, de manera que esto nos permitió determinar las posibles soluciones. Para obtener dicha información fue necesario elaborar un instrumento que nos permitiera detectar los vacíos actuales y de esta manera proceder a presentar posibles soluciones al área de recursos humanos.

Entre los resultados obtenidos destacan: realizar las funciones de recursos humanos con un fundamento técnico, a fin de garantizar la efectividad en los resultados por parte de todo el personal. Es decir, siguiendo el respectivo procedimiento y utilizando el formulario de apoyo para cada función.

La existencia de un encargado de velar por el cumplimiento y los procedimientos necesario para llevar a cabo todas las funciones de

administración de recursos humanos, la definición de los puestos y líneas de autoridad, la elaboración de los manuales de descripción de puestos, de inducción y evaluación del desempeño.

Obtención del personal idóneo para cada puesto de trabajo y al mismo tiempo se alcanzarán en menor tiempo los objetivos del puesto y de la empresa.

Contar con documentación de respaldo sobre todas las funciones de recursos humanos.

Además la empresa reconoció el valor que tiene el área de recursos humanos dentro de su funcionamiento.

INTRODUCCIÓN

Dada la oportunidad de aportar una posible solución al problema de como administrar al recurso humano en la empresa Clutch y Repuestos Libertad, se desarrolló la investigación con el fin de diseñar un sistema que se encargara de proporcionar las herramientas técnicas que faciliten el desempeño de las actividades relacionadas al recurso humano, y así mejorar el funcionamiento de la empresa.

En el capítulo uno se desarrolla la parte teórica sobre las generalidades de la empresa Clutch y Repuestos Libertad y sobre la administración de recursos, así mismo contiene el fundamento teórico de cada una de las funciones, además se da a conocer el marco legal que rigen a las funciones de contratación, capacitación, sueldos y salarios, prestaciones sociales, higiene y seguridad.

En el capítulo dos se presenta la investigación de campo realizada en la empresa Clutch y Repuestos Libertad, es decir, la situación actual de la administración de recursos humanos en la empresa, los objetivos que rigieron la investigación, importancia, metodología de la investigación y los resultados de dicho estudio.

En el capítulo tres se presenta la propuesta del sistema para administrar el recurso humano, el cual tiene como fin primordial que el encargado de llevar

cabo las funciones de recursos humanos se auxilie al utilizar en cada una de ellas sus respectivos formularios, lo cual representa una guía para realizar las actividades diarias, así también se incluyen los manuales de análisis de puestos, inducción, evaluación del desempeño, además se presentan las etapas del plan de implementación, los recursos necesarios y el cronograma.

CAPÍTULO I:

“MARCO DE REFERENCIA SOBRE ASPECTOS GENERALES DEL SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA ESENCIAL PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD”

A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD

1. Antecedentes

CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD, fue fundada en el año de 1998 con iniciativa del Sr. Juan Gregorio González, contando con un capital de \$ 4,000.00, bajo la finalidad de ofrecer una alternativa de consumo para satisfacer las necesidades de los demandantes de repuestos automotrices en general.

Nace inicialmente de manera informal, debido a la inseguridad de fracasar.

Sus primeras instalaciones surgen en un pequeño local alquilado cerca del punto de buses de la ruta 150 y 151, que además es parada de buses de otras rutas. Esto permitió que dichas rutas fuesen sus primeros clientes.

Con el fin de ampliar su mercado y mejorar la atención al cliente, la empresa se traslada en 1999 a nuevas instalaciones ubicadas en la 7ª avenida sur N° 3-7B de la ciudad de Santa Tecla, en el nuevo edificio propio se efectuaron obras de construcción a fin de mejorar el funcionamiento de la empresa. Buscando otras expectativas, se negoció la compra de un predio que colinda en la parte trasera del edificio, con el objetivo de ser un parqueo para los clientes y resguardo de equipo de trabajo, lugar que se aprovecha para poder completar el servicio al cliente ofreciendo a la vez una opción en el área automotriz.

La empresa se dedica a la distribución y venta de repuestos y lubricantes de vehículos livianos y pesados, en una diversidad de marcas, catalogados de primera calidad.

Posteriormente en el año 2000, con el deseo de prestar un servicio completo en el área automotriz se crea el área de clutch y frenos, equipándose de maquinaria necesaria para llevar a cabo tales fines.

La gama de vehículos pesados está orientada a las marcas como CATERPILLAR, INTERNATIONAL, CUMINS, MERCEDES, FORD, ISUZU, HINO Y MACK.

La empresa al iniciar sus operaciones contaba con dos personas encargadas de las ventas y su funcionamiento; al transcurrir el tiempo se fueron sumando poco a poco más personas, por lo que a la fecha cuenta con 12 empleados con el fin de atender las necesidades de los clientes.

Dichos empleados están distribuidos de la siguiente forma: 4 en el departamento administrativo, 3 en el departamento de ventas y 5 en el departamento de operaciones. En cada departamento existe un jefe el cual tiene la responsabilidad de tomar las decisiones pertinentes. Sin embargo, en caso de decisiones de peso deben consultarse con el propietario quien toma la decisión final.

Cabe mencionar que la empresa no cuenta con un organigrama, ni una unidad específica de recursos humanos, por lo que el desarrollo de estas funciones se llevan a cabo por el propietario, desarrollando dichas funciones en base a su juicio y en su caso existen deficiencias en los procesos respectivos.

De este modo hacemos referencia en aquellas funciones que se realizan informalmente debido a la falta de conocimiento. Es decir, que para reclutar al personal se elabora y publica un anuncio en el periódico, posteriormente al haber interesados se les programa hora y fecha de entrevista. Dentro de la selección se recibe el currículum, efectúan la entrevista y finalmente deciden contratar al más idóneo para el puesto, notificándole la fecha de inicio de labores. Llegado el día acordado le dan la bienvenida, lo presentan con los compañeros de trabajo y le muestran las instalaciones. Con respecto a la contratación deben cumplir un mes de prueba, si es aceptado se inscribe en la planilla del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (I.S.S.S.). Para asignar los salarios únicamente se hace un sondeo del mercado laboral. En cuanto al tipo de

prestaciones que se ofrecen en la empresa están el seguro social, AFP, vacaciones, aguinaldos, horas extras, préstamos, descuentos en los artículos de la empresa, festejos.

Además, cabe aclarar que no cuentan con manuales, formatos o instrumentos que faciliten realizar las funciones relacionadas al recurso humano de forma eficiente.

Misión

Proporcionar una alternativa para todo aquel que necesite un repuesto o servicios de clutch y frenos de distintas clases de automotores, a precios competitivos. Logrando satisfacer las diferentes necesidades de nuestros clientes con mayor calidad y duración en nuestros productos y servicios.

Visión

Ser una de las mejores empresas distribuidoras de repuestos y reconstructoras de clutch y frenos de distintas clases de automotores, orientada a ofrecer calidad y duración en nuestros productos y servicios para ser reconocidos a nivel nacional.

Objetivo

Satisfacer de una manera eficiente y eficaz las necesidades de clutch y frenos de distintas clases de automotores, con un ofrecimiento de calidad en cada producto y servicio, por medio de personal altamente calificado y la puesta en práctica de valores como honestidad, honradez y amabilidad.

Valores

Responsabilidad: Compromiso de cumplir nuestras obligaciones dando lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo.

Honestidad: Fomentar un trato ético y profesional hacia clientes y empleados, rechazando toda propuesta incorrecta que vaya en contra de nuestros principios y valores éticos, morales y espirituales.

Compromiso con calidad: Promover la excelencia como meta en el trabajo que se realiza, a través de la búsqueda de la perfección del servicio al eliminar en lo posible los defectos e imperfecciones.

Espíritu de servicio: Fomentar y estimular la colaboración de todo el personal dentro y fuera de la Empresa.

Comunicación positiva: Generar un ambiente propicio al diálogo, graficando las ideas valiosas y oportunas que faciliten el entendimiento de las personas.

Respeto: Profesar el respeto de la dignidad humana de todas las personas con las que interactuamos.

Trabajo en equipo: Unir esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación y respeto; compartiendo conocimiento, experiencia e información.

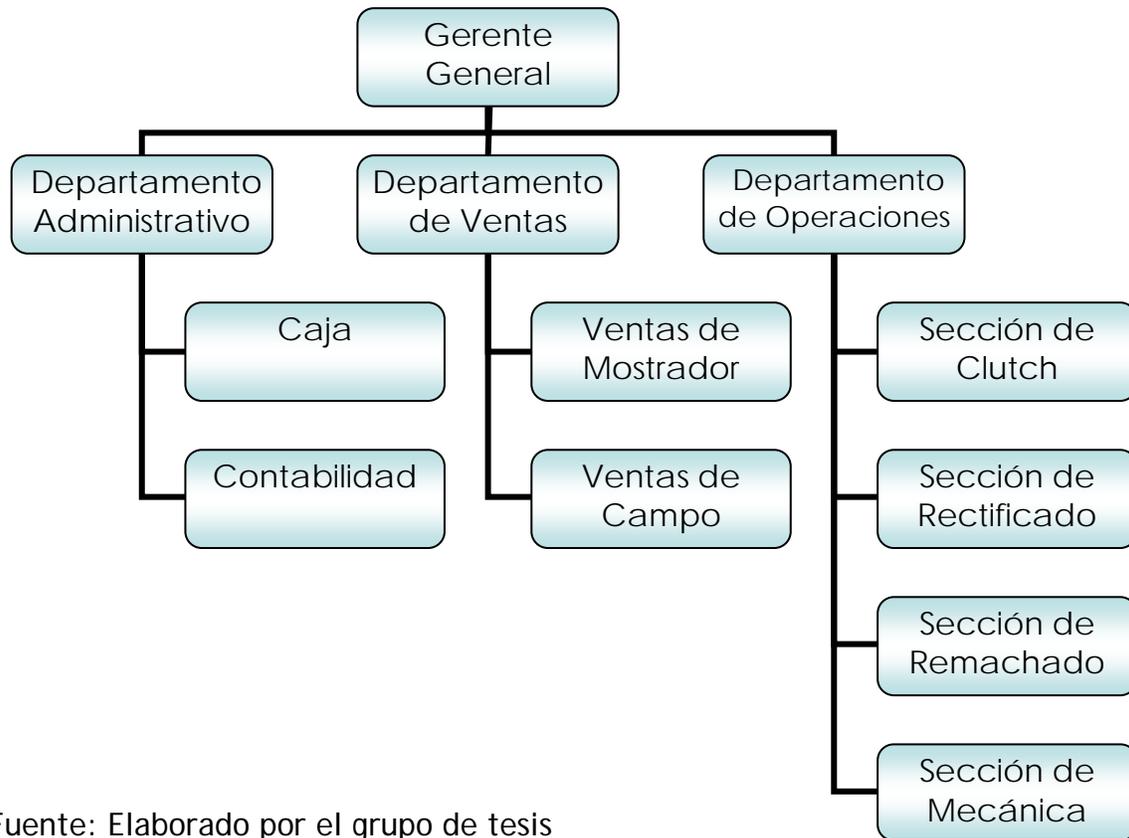
Clasificación

Anteriormente la empresa estaba clasificada como pequeña, sin embargo a partir del año 2006 debido a los movimientos de ventas, el Ministerio de Hacienda la clasifica como mediana empresa.

Tipo de empresa

De acuerdo a la naturaleza de las actividades de la empresa, está catalogada como comercial y de servicios.

Organigrama



Fuente: Elaborado por el grupo de tesis

B. MARCO TEÓRICO RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Aspectos generales de la administración del recurso humano

1.1 Antecedentes

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La gestión de recursos humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en

el factor humano su principal clave de éxito. Es decir que para las organizaciones se vuelve una necesidad disponer de una fuerza de trabajo que le genere una ventaja competitiva, ya que participan en la ejecución de cambios estratégicos, existiendo así concordancia entre las actividades y la estrategia de la organización.

Todo ello, ha obligado a los directores de las organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Sin embargo, y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos. Pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

1.2 Definición de Administración de Recursos Humanos

Existen diferentes autores que han abordado la administración de recursos humanos, cabe mencionar que algunos de ellos lo denominan como administración de personal, otros lo nombran administración del talento humano, enfoques más recientes le llaman administración de personas, administración de seres humanos. Sin embargo para fines de esta investigación le denominaremos administración de recursos humanos o administración de personal.

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich, la administración de personal consiste en "Ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza

mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas".¹

Para el Lic. Alexis Serrano la administración de personas se define como "La forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas las acciones necesarias, que permitan obtener, formar, desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar al ser más valioso de las organizaciones: las personas, a fin de lograr una capacidad distintiva para éstas".²

Por otra parte, después de haber analizado algunos puntos de vista, podemos definir la administración de recursos humanos como una serie de funciones determinantes para alcanzar el logro de los objetivos de la organización, debido a que representa un proceso sistemático capaz de planear, reclutar, seleccionar, contratar, inducir, entrenar, etc., al personal de la empresa para que desarrollen eficientemente sus actividades.

1.3 Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Entre los beneficios que se podrían obtener si se lleva a cabo una buena administración de recursos humanos tenemos:

- Obtener mejores resultados por medio de las personas.
- Garantizar la obtención de las personas en el momento oportuno.
- Atraer a las personas más capacitadas del mercado.
- Desarrollar el potencial de las personas en beneficio mutuo.

¹Koontz, Harold y Heinz Weihrich. "Administración". Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1998, Pág. 378.

²Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Primera Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA. 2007. Pág. 6.

- Dar asesoría a los mandos de línea en cuanto a la gestión de las personas.
- Motivar, orientar y apoyar a las personas.
- Se convierte en un apoyo de asesoría para la gerencia general.³

1.4 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos⁴

Según José Ramírez, en su artículo titulado: "Administración de Recursos Humanos", se refiere a cuatro objetivos principales que persigue la administración de recursos humanos.

1.4.1 Objetivos sociales

La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

Se puede concluir que este tipo de objetivo se refiere a que las organizaciones están obligadas a dar un trato digno a las personas que laboran para ellas, ya que en ocasiones se pierde el enfoque humano y son tratadas como objetos. Además, deben constituirse de manera legal y no crear falsas expectativas a las personas.

³Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Primera Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA. 2007. Pág. 6.

⁴www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administración-recursos-humanos.shtml

1.4.2 Objetivos organizacionales

El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente 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.

Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.

Se entiende que tanto el administrador de recursos humanos como los demás miembros de la organización no deben buscar su propio beneficio, sino que de manera conjunta alcanzar los objetivos de la organización.

1.4.3 Objetivos funcionales

Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

Este objetivo quiere decir que debe existir un equilibrio en todas las funciones de la organización, ya que no deben inclinarse todos los esfuerzos a un área específica, debido a que todas las áreas son importantes dentro de la organización.

1.4.4 Objetivos individuales

La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para 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 sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Se concluye que no debe dejarse de lado estos objetivos, ya que cada persona tiene sus propias necesidades tanto económicas como de superación y por lo tanto la organización en la medida que pueda suplirlas obtendrá personas con un mejor rendimiento.

1.5 Políticas

Para el Lic. Alexis Serrano, en su libro titulado: "Administración I y II ". Define a las políticas de la siguiente manera: "Son guías o lineamientos de carácter general, que indica el marco dentro del cual los jefes y subordinados podrán tomar decisiones, utilizando su iniciativa y buen juicio. Es decir, que las políticas guían hacia el logro de los objetivos ".⁵

1.5.1 Políticas de provisión de recursos humanos⁶

- Dónde reclutar, como y en qué condiciones reclutar los recursos humanos que la organización requiera.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión.
- Cómo integrar con rapidez y eficacia los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

⁵Serrano Alexis. "Administración I Y II" Primera Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA. El Salvador 2000. Pág. 82.

⁶ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.161, 163, 164, 165.

1.5.2 Políticas de aplicación de recursos humanos

- Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos.
- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante evaluación de desempeño.

1.5.3 Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- Criterios de remuneración directa de los empleados.
- Criterios de remuneración indirecta de los empleados.
- Cómo 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 y ambientales.
- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

1.5.4 Políticas de desarrollo de recursos humanos

- Criterios de diagnósticos y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional.

1.5.5 Políticas de control de recursos humanos

- Como 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.

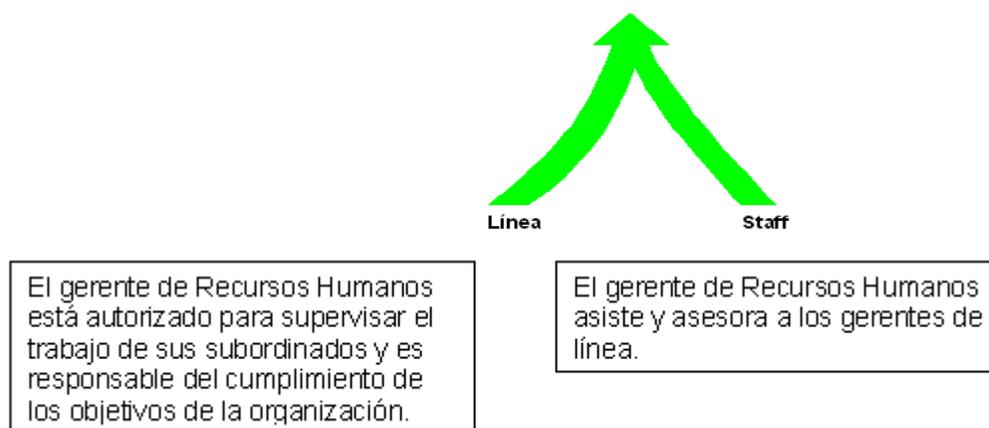
- Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

1.6 Ubicación del área de recursos humanos dentro de la organización

El primer elemento que nos dirá como piensa una organización sobre sus propios recursos humanos, es la ubicación que tiene esta área en su estructura. Si tiene un “jefe de personal” que reporta al gerente administrativo, esto significa que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa.

Si por el contrario tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos con una organización que valora y cuida sus recursos humanos.

1.7 Aspectos de línea y de staff en la administración de recursos humanos



Fuente: Internet, www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm

Desde este punto de vista, el área de Recursos Humanos es en un sentido lineal y en el otro staff. A su vez, todos los demás gerentes de una empresa

pertenecen de alguna manera a Recursos Humanos, porque deben seleccionar a su gente, entrenarla, capacitarla y evaluarla.

En síntesis:

Recursos Humanos es lineal dentro de su área -en relación con su propio equipo de gente- y es staff respecto de las otras gerencias de la empresa.

1.8 Gestión del talento humano⁷

Hace algún tiempo se conocía al área encargada de administrar al talento humano como administración de personal, posteriormente pasó a ser la administración de recursos humanos, hoy se habla de la gestión del talento humano, del capital humano o del área de aprendizaje organizacional.

Talento Humano

Al hablar de talento humano no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Gestión del talento humano

Consiste en una serie de decisiones, acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

Importancia de la gestión del talento humano

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados (el talento humano) tienen una importancia sumamente considerable, debido a que el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización.

⁷ www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Desarrollo de una filosofía propia de la gestión del talento humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen (la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen) reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias.

Finalmente, en nuestro medio aún no existen las condiciones propicias para tratar a los empleados como socios.

2. Funciones de la unidad de recursos humanos

2.1 Planeación

2.1.1 Definición

Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter, en su libro titulado: "Administración". Define la planeación como:

- ✓ “Es el proceso mediante el cual la gerencia se asegura que tiene el número y tipo correcto de persona, en los lugares exactos, el momento preciso; y que son capaces de completar las tareas que ayudan a la organización a cumplir sus objetivos generales de manera eficaz y eficiente”.⁸

En cambio, William B. Werther y Keith Davis, en su libro titulado: “Administración de Personal y Recursos Humanos. La define como:

- ✓ “Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización”.⁹

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

Ésta permite al departamento de recursos humanos suministrar a la organización el recurso humano adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

2.1.2 Importancia¹⁰

A través de ella se pueden prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal.

⁸Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. “Administración”. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., México 1996. Pág.378.

⁹Werther, William B. y Keith Davis. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1995. Pág.110.

¹⁰html.rincondelvago.com/planeacion-de-rrhh.html

Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten.

Las organizaciones realizan una planeación de personal para mejorar su eficacia, eficiencia y productividad por un largo período.

2.1.3 Proceso de planeación¹¹

De acuerdo con Gary Dessler, en su libro titulado "Administración de Personal", describe este proceso de la siguiente forma:

Pronosticar las necesidades de personal

Se debe tomar en cuenta varios aspectos, tales como: la demanda esperada para el producto o servicio, estimar las ventas y estimar la cantidad de personal requerido para alcanzar ese volumen de producción.

Entre otros aspectos a tomar en consideración tenemos:

- ❖ La rotación de personal proyectada (como resultado de las renunciaciones y despidos).
- ❖ La calidad y las habilidades de sus empleados (en relación con las necesidades cambiantes que espera para su organización).
- ❖ Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios, o para entrar en nuevos mercados.
- ❖ Los cambios tecnológicos y de otro tipo que son resultado del aumento de productividad.
- ❖ Los recursos financieros disponibles para su departamento.

Algunos de los métodos para predecir las necesidades futuras de empleo son:

¹¹ Dessler, Gary. "Administración de Personal". Octava Edición. Editorial Pearson Educación. México 2001, Pág. 124-126,133.

- Análisis de las tendencias.
- Análisis de razón.
- Diagrama de dispersión.
- Pronóstico computarizado.

Pronosticar la oferta de candidatos internos

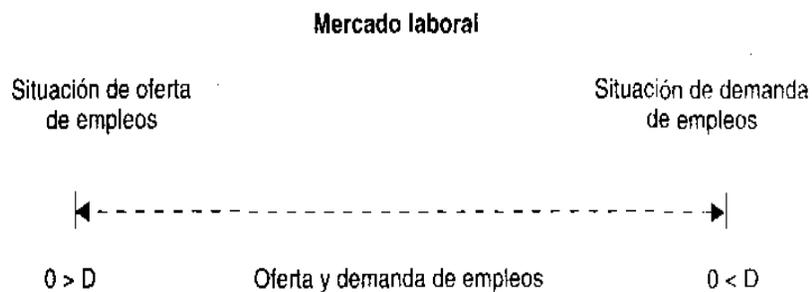
El inventario de calificaciones facilita los pronósticos de la oferta de candidatos internos. Los inventarios de calificaciones contienen datos relativos a cuestiones como el desempeño anterior del empleado, el grado de estudios, la viabilidad de su ascenso, los cuales se compilan mediante un sistema manual o computarizado.

Existen varios tipos de sistemas manuales para llevar registros de las calificaciones de los empleados, entre estas están: gráficas de personal sustituto y fichas de sustitutos al puesto.

Con respecto a los sistemas computarizados, muchas empresas computarizan esta información mediante una serie de paquetes de sistemas para hacerlo. El programa, después de recorrer su banco de posibles candidatos, proporciona al gerente una lista impresa de candidatos calificados.

Pronosticar la oferta de candidatos externos

Se requiere que se pronostique las condiciones generales de la economía, las condiciones del mercado local y las condiciones del mercado de las ocupaciones.



Fuente: Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos". Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 2000 Pág.186.

2.2 Análisis y descripción de puestos

2.2.1 Definición

Análisis de puestos

Según R.Wayne Mondy y Robert M. Noe, en su libro titulado: "Administración de recursos humanos" dice: "Es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización".¹²

Descripción de puestos

"Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de la relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo".¹³

Especificación del puesto

"Es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo".¹⁴

2.2.2 Etapas del análisis de puestos¹⁵

Según Idalberto Chiavenato, en su libro titulado: "Administración de Recursos Humanos" explica las etapas del análisis de puestos de la siguiente manera:

¹²Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. "Administración de recursos humanos". Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1997. Pág.92

¹³Dessler, Gary. "Administración de Personal". Octava Edición. Editorial Pearson Educación. México 2001. Pág. 84.

¹⁴Sherman, Arthur; George Bohlander y otro."Administración de Recursos Humanos".Onceava Edición. Editorial Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. México 1998.Pág. 44

¹⁵Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.343-346.

Etapas de planeación: fase en la que se planea todo el trabajo de análisis de puestos; es una fase de oficina y laboratorio. La planeación del análisis de puestos requiere los siguientes pasos:

- ✓ Determinación de los puestos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis.
- ✓ Elaboración del organigrama de puestos y ubicación de los puestos en éste.
- ✓ Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por donde se iniciará el programa de análisis.
- ✓ Elección del (de los) método (s) de análisis que va(n) a aplicarse.
- ✓ Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en dos criterios: criterio de universalidad y criterio de discriminación. El primero se refiere a que estén presentes los factores de especificación en la totalidad de los puestos que se analizarán o por lo menos en un 75% para comparar las características ideales de los ocupantes; el segundo hace énfasis en que los factores de especificación deben variar según el puesto, es decir, que no pueden ser constantes o uniformes, ya que hay requisitos que se deben cumplir en un determinado puesto.
- ✓ Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor presenta en un conjunto de puestos.
- ✓ Gradación de los factores de especificación. Consiste en transformarlos de variable continua en variable discreta y discontinua.

Etapas de preparación: en esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- ✓ Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.

- ✓ Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.).
- ✓ Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de puestos).
- ✓ Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

Etapas de ejecución: en esta fase se recolecta todos los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- ✓ Recolección de datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato.
- ✓ Selección de los datos obtenidos.
- ✓ Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de puestos.
- ✓ Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- ✓ Redacción definitiva del análisis del puesto.
- ✓ Presentación de la redacción del análisis del puesto, para la aprobación(al comité de puestos y salarios, al ejecutivo o al organismo responsable de oficializarlo en la organización).

2.2.3 Métodos de descripción y análisis de puestos¹⁶

Observación directa: es uno de los métodos más utilizados por su eficiencia. El análisis se efectúa observando al ocupante del puesto de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista del puesto anota los datos claves de su organización en la hoja de análisis de puestos.

¹⁶Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.336-342.

Ventajas

- Veracidad de los datos obtenidos.
- No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- Aplica en puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de puestos.

Cuestionario: para realizar el análisis se solicita al personal que efectué un cuestionario de análisis de puestos y registre todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características.

Ventajas

- Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente.
- Es el más económico para el análisis de puestos.
- Abarca más personas, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y devuelto con relativa rapidez.
- Es ideal para analizar puestos de alto nivel sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Entrevista: es una guía de preguntas que el analista hace al ocupante del puesto, si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto. Recolecta los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

Ventajas

- Los datos relativos a un puesto se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis.
- Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

2.3 Reclutamiento

2.3.1 Definición

Para R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, en su libro "Administración de Recursos Humanos" el reclutamiento es: "El proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización".¹⁷

En esta función podemos mencionar en términos sencillos que se realiza cuando existe una vacante, debido a factores como renuncia, despido, muerte, enfermedad; por lo que es necesario buscar los medios más adecuados para atraer una posible persona que pueda ocupar el puesto.

2.3.2 Tipos¹⁸

Al hablar de reclutamiento existen dos formas de llevarlo a cabo tal y como se explica en el libro que lleva por título: "Administración de recursos humanos" cuyo autor es Idalberto Chiavenato.

¹⁷Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. "Administración de recursos humanos". Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1997. Pág.150

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.221, 223-225, 230.

Reclutamiento interno

“El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)”.

Ventajas

- ⇒ Es más económico para la empresa.
- ⇒ Es más rápido.
- ⇒ Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- ⇒ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- ⇒ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- ⇒ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Reclutamiento externo

“El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”.

Ventajas

- ⇒ Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización.
- ⇒ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- ⇒ Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

2.3.3 Medios de reclutamiento

Son las formas o mecanismos que utilizan las organizaciones para llegar a las fuentes de reclutamiento, entre estos están:

Anuncios. Es la información o transmisión de un mensaje a través de un medio de comunicación, y entre estos tenemos: La prensa escrita, la radio y la televisión.

Carteles. Los que se colocan en determinados lugares tales como universidades, empresas, gremio de profesionales, periódicos murales y otros, que contienen las especificaciones del candidato por reclutar.

Las paginas "Web". Internet se ha convertido en un medio muy usual para reclutar personas. Una de las páginas más comunes es WWW.tecoloco.com.¹⁹

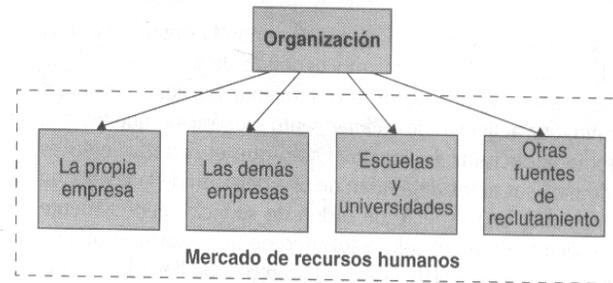
2.3.4 Fuentes de reclutamiento²⁰

Las fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la organización ofrece. Existen fuentes internas y fuentes externas, las primeras incluyen: al inventario de recurso humano, banco de datos de solicitantes y recomendaciones entre empleados. Entre las fuentes externas tenemos:

Agencias públicas de colocación, agencias privadas de colocación, agencias para reclutamiento de ejecutivos, instituciones educativas, recomendaciones de los empleados, solicitudes y currículos sin previo anuncio, organizaciones profesionales, agencias de colocación de empleados eventuales, subcontrataciones.

¹⁹Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Primera Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA. 2007. Pág. 77-78.

²⁰ Sherman, Arthur; George Bohlander y otro. "Administración de Recursos Humanos". Onceava Edición. Editorial Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. México 1998. Pág. 96-103.



Fuente: Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos". Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 2000 Pág.218.

2.4 Selección

2.4.1 Definición

De acuerdo con William B. Werther y Keith Davis, en su libro titulado: "Administración de Personal y Recursos Humanos" se refiere a la selección como: "Una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes".²¹

Sin embargo, nosotras lo definimos como una función de la administración del recurso humano que se encarga de aplicar técnicas para elegir entre un candidato y otro, de tal manera que se determine contratar al más idóneo al puesto.

2.4.2 Importancia

Radica en asegurar desde el inicio del proceso de selección que los candidatos a evaluar posean habilidades, cualidades y conocimientos fundamentales para que

²¹Werther, William B. y Keith Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1995. Pág.155.

las empresas puedan contratar el personal idóneo para ocupar los puestos adecuados.²²

2.4.3 Pasos del proceso de selección

Según William B. Werther y Keith Davis, en su libro titulado: "Administración de Personal y Recursos Humanos" listan y describen los pasos para llevar a cabo el proceso de selección:

- ✓ Recepción preliminar de solicitudes
- ✓ Pruebas de idoneidad
- ✓ Entrevista de selección
- ✓ Verificación de datos y referencias
- ✓ Exámenes médicos
- ✓ Entrevista con el supervisor
- ✓ Descripción realista del puesto
- ✓ Decisión de contratar.²³

Recepción preliminar de solicitudes.

No es más que una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. En esta parte se puede considerar aspectos tales como la cortesía y gestos adecuados de relaciones públicas.

Se puede llegar a la conclusión con este primer paso de rechazar al candidato y no entregarle la solicitud de empleo si no es un candidato potencial para la empresa.

²² García Luna, Oscar Mauricio, Ana Lilian Sánchez Menjivar y otros. "Propuesta de un modelo de selección para empresas medianas distribuidoras de repuestos automotrices en el municipio de San Salvador". 2000. Pág. 6.

²³ Werther, William B. y Keith Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1995. Pág.161.

Pruebas de Idoneidad.

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos y otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

- Pruebas Psicológicas.

Se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables, su calidez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Dentro de estas pruebas psicológicas tenemos:

Nombre de la Prueba	Aplicación	Tipo de Candidato
Inventario Psicológico (California)	Mide la personalidad.	Ejecutivos, gerentes y supervisores
Guía Guilford. Zimmerman del Temperamento	Mide la personalidad.	Personal de venta
Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser	Mide la habilidad lógica y de raciocinio.	Ejecutivos, gerentes y supervisores

- Pruebas de conocimiento.

Son más confiables, porque determinan información o conocimiento que posee el examinado; sin embargo, debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar.

Nombre de la Prueba	Aplicación	Tipo de Candidato
Prueba de supervisión.	Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión.	Gerentes, supervisores
Prueba sobre el liderazgo.	Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo.	Gerentes, supervisores
Prueba general de aptitud	Mide la habilidad verbal, espacial y numérica.	Solicitantes no calificados

- Pruebas de desempeño

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya las funciones a desempeñar.

Nombre de la Prueba	Aplicación	Tipo de Candidato
Prueba Stromberg de destreza	Mide la coordinación física.	Dependientes de almacenes
Prueba de oficinistas (Minnesota)	Mide la habilidad para trabajar con nombres y números.	Oficinistas

Prueba de simulación de trabajo	Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo.	Gerentes, profesionales
---------------------------------	--	-------------------------

Entrevista de Selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. La entrevista de selección constituye la técnica más ampliamente utilizada, su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas y se adapta a la selección de empleados no calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tipos de entrevista

- Entrevista no estructurada
- Entrevista estructurada
- Entrevista mixta
- Entrevista de Solución de Problemas
- Entrevista de provocación de tensión

Verificación de Datos y Referencias

Este campo incluye tanto las referencias personales como las de trabajo así como la verificación de los datos que el candidato proporcionó.

Se trata de saber la confiabilidad y la información que contiene la solicitud de empleo por medio de llamadas telefónicas.

Exámenes médicos

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de sus futuros empleados antes de tomar la decisión de contratarlos. Estos exámenes se

realizan con el fin de que no ingresen a la empresa empleados con enfermedades contagiosas o para evitar accidentes laborales.

Entrevista con el supervisor

Con frecuencia, el supervisor o el Gerente de Departamento interesado es el que tiene en última instancia la responsabilidad de contratar o no al candidato, ya que al evaluar algunos aspectos tales como: habilidades y conocimientos técnicos, el Gerente puede ver la idoneidad del candidato.

Descripción realista del puesto

Este paso tiene la finalidad de proporcionarle al candidato familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar en su lugar de trabajo.

Decisión de contratar

La decisión de contratación del solicitante pone el final al proceso de selección, cuya responsabilidad puede ser tanto del Gerente o del Supervisor de la Unidad que requiere al personal; como también puede ser el encargado de seleccionar al personal, si es éste el que toma la decisión de contratarlo.

Con los solicitantes que no fueron contratados se debe mantener archivados los documentos ya que posteriormente puede surgir una plaza idónea para este candidato.

2.5 Contratación

2.5.1 Definición

Para el Lic. Alexis Serrano, en su libro "Administración de personas" la contratación se define como: "El conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas.

El instrumento que se utiliza para concretizar la contratación de una persona se denomina contrato de trabajo".²⁴

En el Código de Trabajo se define al Contrato Individual de Trabajo como aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.²⁵

Para nosotras la contratación es el momento, en el cual el patrono y el trabajador acuerdan o pactan las condiciones de la relación laboral.

2.5.2 Importancia

La contratación genera derechos y obligaciones para el patrono y los trabajadores, al mismo tiempo se estipulan reglas que ambos deben cumplir.

Así mismo la contratación es un factor sumamente importante para las relaciones de trabajo, ya que estas deben de elaborarse en forma escrita tomando en cuenta los aspectos legales para evitar cualquier tipo de conflicto.²⁶

2.5.3 Tipos

Los tipos de contrato se pueden clasificar de la siguiente manera:

Contratación sector privado:

Contrato individual de trabajo.

Contrato Colectivo de trabajo. Se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra.

²⁴Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Primera Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA. 2007. Pág. 99.

²⁵ www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/mipymes/leyes/trabajo.pdf

²⁶Hernández Hernández, Javier Edgardo. Edgard Rigoberto Leiva Martínez y otros. "Diseño de la unidad de recursos humanos en las medianas empresas dedicadas a la confección de ropas de vestir, ubicadas en el municipio de mejicanos, departamento de San Salvador". 2006. Pág. 42-43

Contratación sector público:

Ley de salario

Contrato indefinido de trabajo

Contrato por servicios profesionales²⁷

2.6 Inducción de Personal

2.6.1 Definición

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich en su libro "Administración" la inducción es: "Dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas, y su personal".²⁸

En cambio para el Lic. Alexis Serrano la inducción es: "El conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente".²⁹

Por otra parte, para nosotras la inducción se refiere a la orientación otorgada al nuevo trabajador en su adaptación al puesto y a la empresa.

2.6.2 Importancia

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.

²⁷Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Primera Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA. 2007. Pág. 99.

²⁸Koontz, Harold y Heinz Weihrich. "Administración". Onceava Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México. 1998. Pág. 409.

²⁹Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Primera Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA. 2007. Pág. 100.

Al desarrollar un buen programa de inducción se reduce el número de despidos, abandonos, quejas y malos entendidos y por lo tanto se reducen los costos.³⁰

2.6.3 Objetivos

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.

Los nuevos trabajadores 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 a diferentes posiciones 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 supervisor como al jefe de personal.³¹

2.6.4 Programa de inducción³²

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre asuntos organizacionales:

³⁰ www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#inducc

³¹ www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#inducc

³² Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.284.

- ✓ Misión y objetivos básicos de la organización
- ✓ Políticas
- ✓ Como se organiza y estructura la empresa
- ✓ Distribución física del área que utilizará el nuevo miembro
- ✓ Principales productos y servicios de la organización
- ✓ Normas y reglamentos internos
- ✓ Procedimientos de seguridad en el trabajo

Beneficios:

- ✓ Horario de trabajo, de descanso y de comida
- ✓ Días de pago y anticipos salariales
- ✓ Beneficios sociales ofrecidos por la organización

Presentación:

- ✓ A los superiores y los colegas de trabajo

Deberes de los cargos:

- ✓ Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado
- ✓ Tareas del puesto
- ✓ Objetivos del puesto
- ✓ Visión general del puesto

2.7 Entrenamiento y desarrollo

2.7.1 Definición

Para la Licda. María C. De Sousa De R., en su artículo titulado: "Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias". Se refiere al entrenamiento y desarrollo como: "El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para

umentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución".³³

Entendemos por entrenamiento aquellas acciones tomadas para enseñar a los empleados como realizar el trabajo y a la vez ayudarles a desarrollar las habilidades para que logren un mejor desempeño.

2.7.2 Objetivos

Los principales objetivos que persiguen el entrenamiento y desarrollo son los siguientes:

- ❖ Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- ❖ Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- ❖ Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.³⁴

2.7.3 Importancia

El entrenamiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

Asimismo, el entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen.

³³www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml

³⁴ www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml?monosearch

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.³⁵

2.7.4 Proceso de entrenamiento³⁶

El proceso de entrenamiento consta de las siguientes etapas:

Diagnóstico de la situación

Se realiza a través del inventario de necesidades de entrenamiento, lo cual se determina a través de:

- Logro de los objetivos de la organización
- Determinación de los requisitos básicos de la fuerza laboral
- Resultados de la evaluación de desempeño
- Análisis de problemas en la producción
- Análisis de problemas de personal
- Análisis de informes y otros datos

Decisión en cuanto a la estrategia

Se lleva a cabo por medio de la programación de entrenamiento, que a su vez surgen las siguientes preguntas:

¿A quién entrenar?, ¿Cómo entrenar?, ¿En qué entrenar?, ¿Dónde entrenar?, ¿Cuándo entrenar?, ¿Cuánto entrenar?, ¿Quién entrenará?

Implementación o acción

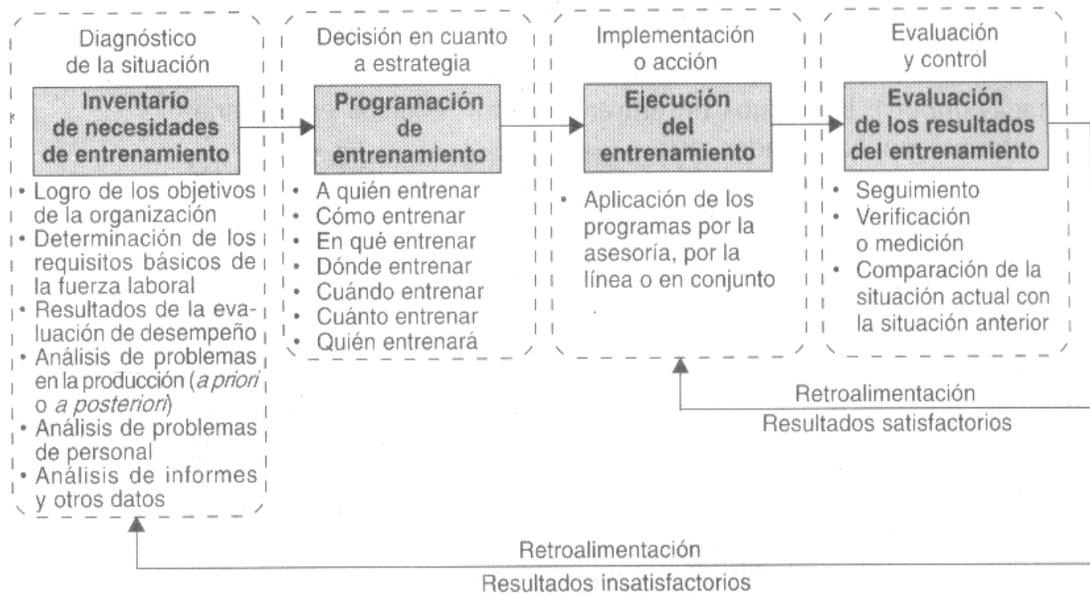
Se refiere a la aplicación de los programas por la asesoría, por la línea o en conjunto.

³⁵ www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml

³⁶ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.562.

Evaluación y control

Se refiere al seguimiento, verificación o medición, comparación con la situación actual con la situación anterior.



Fuente: Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos". Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 2000 Pág.562.

2.8 Evaluación del desempeño

2.8.1 Definición

William B. Werther y Keith Davis, en su libro titulado: "Administración de Personal y Recursos Humanos" definen a la evaluación del desempeño como: "El proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo, la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar".³⁷

³⁷Werther, William B. y Keith Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1995. Pág.231.

Sin embargo, para nosotras significa medir los resultados que ha obtenido el trabajador en el desarrollo de su trabajo con respecto a los objetivos trazados.

2.8.2 Ventajas

- ♦ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ♦ Políticas de compensación: puede ayudar a 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.
- ♦ Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- ♦ Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ♦ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.³⁸

³⁸Werther, William B. y Keith Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1995. Pág.233.

2.8.3 Elementos³⁹

Los elementos que forman parte de la evaluación del desempeño, según William B. Werther y Keith Davis, en su libro "Administración de Personal y Recursos Humanos" .son los siguientes:

- Estándares de desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

- Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. Además, las mediciones pueden ser objetivas y subjetivas.

- Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos: los prejuicios personales, efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central, efecto de halo o aureola, interferencia de razones subconscientes.

³⁹ Werther, William B. y Keith Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1995. Pág.235-239.

2.8.4 Métodos

2.8.4.1 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.⁴⁰

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

Escalas de puntuación:

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Lista de verificación:

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones 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.

Método de selección forzada:

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque o conjunto

⁴⁰ Werther, William B. y Keith Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1995. Pág.241-243,248

compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

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 categorización:

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores.

Método de distribución forzada:

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican.

2.8.4.2 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo

ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva.⁴¹

2.9 Administración de sueldos y salarios

2.9.1 Definición

William B. Werther y Keith Davis, en su libro titulado: “Administración de Personal y Recursos Humanos” definen a la administración de sueldos y salarios (Compensación) como: “La gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.”⁴²

Sin embargo, para nosotras la administración de sueldos y salarios es aquella que busca el equilibrio en la asignación de los salarios, examinando las remuneraciones dentro y fuera de la empresa, de modo que no haya insatisfacción entre los empleados.

Además, el Código de Trabajo en el artículo 119, define al salario como: “La retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo”.⁴³

2.9.2 Objetivos

Con el establecimiento o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

⁴¹Werther, William B. y Keith Davis. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1995. Pág.251

⁴²Werther, William B. y Keith Davis. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1995. Pág.290

⁴³ www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/mipymes/leyes/trabajo.pdf

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;
- Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos;
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.⁴⁴

2.9.3 Proceso de administración de salarios⁴⁵

Se desarrolla mediante los siguientes pasos:

Evaluación de puestos

Es un medio de determinar el valor relativo de cada puesto dentro de la estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada puesto en la estructura de puestos de la organización. Entre los métodos utilizados para elaborar la evaluación de puestos tenemos:

Método de comparación de factores

Es una técnica que utiliza el principio de jerarquización. Es una técnica analítica por cuanto los puestos se comparan mediante factores de evaluación, este método exige los siguientes pasos:

- Elección de los factores de evaluación.
- Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.

⁴⁴Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.414.

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.415-448

- Elección de los puestos de referencia.
- Jerarquización de los factores de e valuación.
- Evaluación de factores en pospuestos de referencia.
- Montaje de la matriz de jerarquización y evaluación de factores.
- Escala comparativa de puestos.

Método de evaluación por puntos

Llamado también por evaluación de factores. Esta técnica es analítica y cuantitativa, la primera se debe a que las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación, mientras que en la segunda se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos. Además, exige los siguientes pasos:

- Elección de los factores de evaluación.
- Ponderación de los factores de evaluación.
- Montaje de la escala de puntos.
- Montaje del manual de evaluación de puestos.
- Evaluación de los puestos mediante el manual de evaluación.
- Trazado de la curva salarial.
- Definición de franjas salariales.

Clasificación de puestos

Busca facilitar no solo la administración salarial, sino permitir también que cada clase de puesto tenga un tratamiento genérico en términos de salarios, beneficios sociales, regalías y ventajas, señales de estatus, etc.

La clasificación de puestos se realiza de manera arbitraria. Con el propósito de establecer salarios, las series suelen dividirse en grados o grupos de puestos a los que se atribuyen franjas de clases de salarios con límites máximos y mínimos.

Entre los criterios para clasificar los puestos se encuentran:

- Clasificación por puntos
- Clasificación por puestos de carrera
- Clasificación por grupo ocupacional

- Clasificación por área de servicio
- Clasificación por categoría

Investigación salarial

Antes de definir las estructuras salariales de la empresa, es conveniente investigar y analizar los salarios de la comunidad.

Para la implementación de una investigación de salarios se debe tener en cuenta:

Selección de los cargos de referencia

Los cargos de referencia son los elegidos para representar el mercado de trabajo y para representar la estructura de salarios de la empresa. También representan muestras del mercado de salarios externos y de la estructura interna de salarios de la empresa.

Selección de las empresas participantes

Se realiza en base a ciertos criterios, tales como:

- Localización geográfica de la empresa
- Sector industrial de la empresa
- Tamaño de la empresa
- Política salarial de la empresa

Recolección de datos

Consiste en recolectar información para la investigación, la cual puede llevarse a cabo por los siguientes medios:

- Cuestionarios
- Visitas y en consiguiente intercambio personal de información
- Reuniones de asociaciones de empresas o asociaciones de gremios
- Cartas
- Llamadas telefónicas

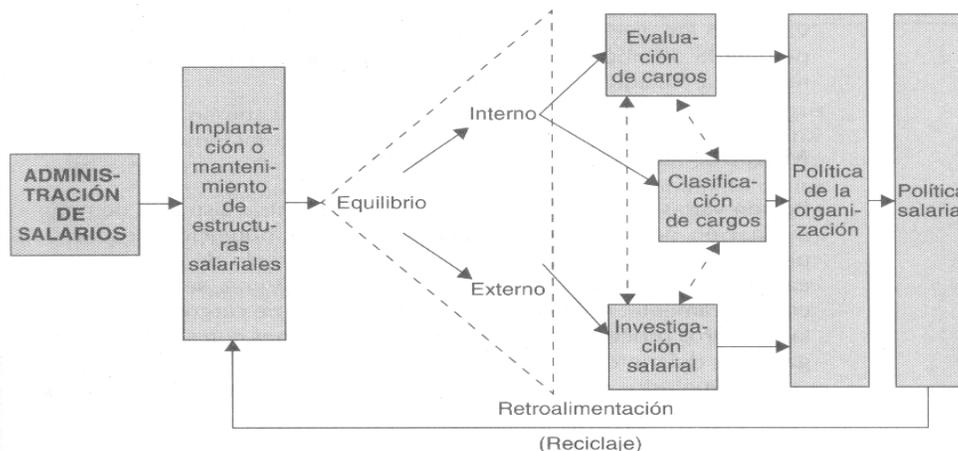
Tabulación y Tratamiento de los datos

Teniendo ya los datos del mercado, la empresa los tabulará y les aplicará el tratamiento estadístico de los datos para posibilitar la comparación con sus propios salarios y verificar si su esquema es satisfactorio o necesita correcciones.

Política Salarial

Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. La política salarial es dinámica y evoluciona, se perfecciona al aplicarla en situaciones que cambian con rapidez. Una política salarial debe contener:

- Estructura de puestos y salarios
- Salarios de admisión para las diversas clases salariales
- Previsión de reajustes salariales, los cuales pueden ser: colectivos e individuales (por promoción, por adecuación y por méritos)



Fuente: Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos". Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 2000 Pág.562.

2.10 Prestaciones sociales

2.10.1 Definición

R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, en su libro que se titula: "Administración de Recursos Humanos". Definen las prestaciones sociales como: "Las

compensaciones financieras que no suelen pagarse de manera directa al empleado y buscan el bienestar general de los empleados”.⁴⁶

Por otra parte, comprendemos como prestaciones a todos los beneficios adicionales que se brindan a los empleados, tanto obligatorios como voluntarios; de tal manera que se pueda incentivar el esfuerzo realizados por ellos.

2.10.2 Tipos

Para el Lic. Alexis Serrano, en su libro titulado: “Administración de Personas”, las prestaciones se clasifican y describen de la siguiente manera:

2.10.2.1 De acuerdo a la exigencia.

Legales: son las exigidas por la legislación laboral y tiene para la empresa un carácter obligatorio, tal como: aguinaldo, vacaciones, pensión o AFP, ISSS, etc.

Voluntarios: son beneficios que la empresa otorga al personal y que no son exigidos por la ley, son voluntarios por parte de la organización. Pueden ser: seguro de vida o médico, cuota alimenticia, subsidio de transporte, etc.

2.10.2.2 De acuerdo a la naturaleza.

Monetarios: se conceden a través de su equivalente en dinero, como: bonos, pensión, subsidio en medicinas, préstamos, etc.

No monetarios: se ofrecen bajo la figura de servicios y representan ventajas o comodidades para el personal, como: cafetería para el personal, asistencia médica-hospitalaria, club social en la playa, etc.

⁴⁶ Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. “Administración de recursos humanos”. Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1997. Pág.396 .

2.10.2.3 De acuerdo a los objetivos.

Asistenciales: proporcionan ciertas condiciones de seguridad ante situaciones imprevistas: seguro médico hospitalario, servicios odontológicos, asistencia pediátrica, préstamos personales, etc.

Recreativos: condiciones de descanso o recreación, excursiones, "salud mental". Club recreativo, música ambiental, festejos, etc.

Supletorios: buscan beneficiar al personal mejorando su calidad de vida a través de proporcionarles mayores comodidades: servicio de transporte o subsidio al mismo, estacionamiento privado, cafetería, etc.⁴⁷

2.11 Higiene y seguridad ocupacional

2.11.1 Definición

R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, en su libro titulado: "Administración de Recursos Humanos". Definen como higiene a: "Las condiciones que permiten a los empleados de estar libres de enfermedades físicas o emocionales".⁴⁸

Sin embargo, consideramos que la higiene ocupacional son todas aquellas acciones tomadas con el fin de prevenir a los empleados de posibles enfermedades generadas, por causa de las condiciones en que realizan el trabajo.

Cabe mencionar, que el Código de Trabajo, en el artículo 317 define como accidente de trabajo: "Toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo...".⁴⁹

⁴⁷Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Primera Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA. 2007. Pág. 201.

⁴⁸Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. "Administración de recursos humanos". Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1997. Pág.432.

2.11.2 Condiciones de trabajo

Para Idalberto Chiavenato, en su libro: "Administración de Recursos Humanos". Las condiciones de trabajo son: "Las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un puesto en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto."⁵⁰

Entendemos por condiciones de trabajo, a las condiciones del lugar como del ambiente, en las cuales los empleados desarrollan sus actividades y que pueden repercutir en su desempeño.

Enrique Benjamín Franklin F., en su libro: "Organización de Empresas". Describe algunos elementos de las condiciones de trabajo, entre los más importantes se encuentran: Iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

En cuanto a la iluminación.

Tanto el exceso como la insuficiencia de luz pueden resultar perjudiciales en el rendimiento de los empleados.

En principio se aconseja la luz difusa con preferencia a la iluminación directa, para evitar contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas con intensidad.

En cuanto a la temperatura ambiente.

Los márgenes más recomendables para desarrollar actividades administrativas suelen establecerse entre los 18° y 22°C.

Además de instalaciones capaces de mantener una temperatura adecuada, el empleo de colores convenientes puede contrarrestar psicológicamente el exceso o defecto de la temperatura dominante.

⁴⁹ www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/mipymes/leyes/trabajo.pdf

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.482.

En cuanto a la insonorización.

A parte de los efectos psicológicos que causa la permanencia continua en un local ruidoso (fatiga, irritabilidad, etc.), también puede llegar a afectar la calidad del trabajo, en especial cuando se trata de actividades que requieren concentración o estudio.⁵¹

2.11.3 Seguridad en el trabajo

Para R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, en su libro titulado: "Administración de Recursos Humanos". Se refieren a la seguridad como: "La protección de los empleados de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. Los accidentes y enfermedades de los empleados pueden reducir de manera drástica la efectividad de una compañía y el estado de ánimo de los empleados".⁵²

No obstante, comprendemos como seguridad en el trabajo a las medidas tomadas, con el fin de proteger a los empleados de accidentes producidos ya sea por imprudencia de los empleados, negligencia del patrono o fallas en la maquinaria, etc.

2.12 Auditoría de recursos humanos

2.12.1 Definición

Para Enrique Benjamín Franklin F., en su libro "Auditoría Administrativa". Define la auditoría administrativa como: "El examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora."⁵³

⁵¹Franklin F., Enrique Benjamín. "Organización de Empresas". Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2004. Pág. 161-162.

⁵² Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. "Administración de recursos humanos". Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1997. Pág.432.

⁵³Franklin F., Enrique Benjamín. "Auditoria Administrativa". Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001. Pág. 12.

La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa esta descentralizado.⁵⁴

Entendemos por auditoría de recursos humanos, a una serie de procedimientos que se llevan a cabo para determinar las deficiencias que existen en las funciones de recursos humanos, a fin de corregirlas y mejorar la ejecución de las mismas.

2.12.2 Proceso de la auditoría administrativa⁵⁵

Dentro del proceso de la auditoría administrativa se encuentran las siguientes etapas:

Planeación

Son los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

Instrumentación

En esta etapa se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

⁵⁴Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.652.

⁵⁵Franklin F., Enrique Benjamín. "Auditoría Administrativa". Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001. Pág. 56, 64, 73, 80,88.

Examen

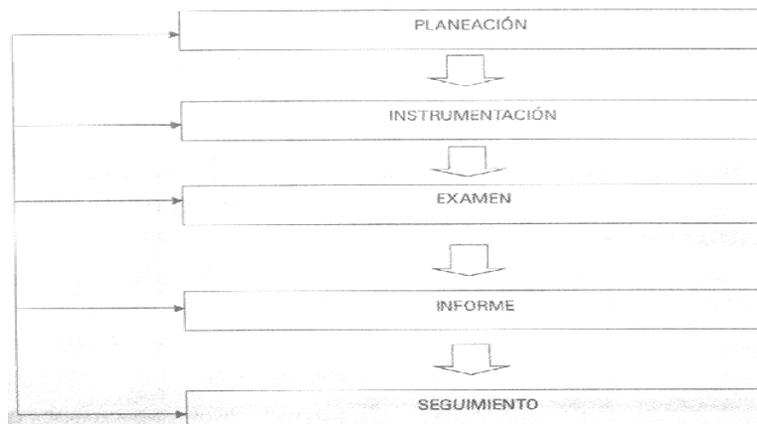
Consiste en dividir o separar elementos, componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento. El procedimiento consta de los siguientes pasos: conocer el hecho que se analiza, describir ese hecho, descomponerlo para percibir todos sus aspectos y detalles, revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento, ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, definir las relaciones que opera entre cada elemento, identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron.

Informe

Se consignan los resultados de la auditoria; identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

Seguimiento

Observaciones que se producen como resultado de la auditoría que debe sujetarse a un estricto seguimiento. Este no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización.



Fuente: Enrique Benjamín Franklin F. "Auditoria Administrativa". México. Editorial Mc Graw Hill. 2001. Pág. 415

2.12.3 Patrones de evaluación

Patrón es un criterio o un modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse.⁵⁶

Entre los patrones utilizados tenemos:

Patrones de cantidad: son los que se expresan en números o en cantidades, como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.

Patrones de calidad: son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño. Etc.,

Patrones de tiempo: consisten en la rapidez con que se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, etc.

Patrones de costo: son los costos directos e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo-beneficio del entrenamiento.⁵⁷

C. MARCO LEGAL

Existen algunas leyes, códigos y reglamentos que de alguna manera regulan ciertas actividades que se encuentran relacionadas a la administración de los

⁵⁶Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.652-653.

⁵⁷www.wikilearning.com/patrones_de_evaluacion_y_control_en_recursos_humanos-wkccp-16630-6.htm

recursos humanos, entre ellas se encuentran: la Constitución de la República de El Salvador, el Código de Trabajo y el Reglamento General Sobre Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo.

1. En cuanto al derecho al trabajo.

La constitución política establece en el Art.2 que "Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos"

La Constitución garantiza y protege el derecho al trabajo en el Art. 37. "El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio" .

Asimismo, se hace mención a la libertad que tienen las personas para llevar a cabo el trabajo que deseen en el Art. 9, el cual cita de la siguiente manera: "Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley" .

Además, en Art. 38 y párrafo 1° garantiza que el trabajo se regulará, a través de otro instrumento legal: "El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores..."

1.1 En relación a la contratación

De acuerdo con el Código de Trabajo, en el artículo 17 se denomina como "Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a

prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario”.

Además, en el artículo 23 del Código de Trabajo, se establece que “El contrato escrito contendrá:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
- 2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;
- 3) El trabajo que bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;...”

1.2 En relación a la capacitación.

La constitución de la República contempla el en Art. 53 que “El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión...”.

En el artículo 56 puntualiza que todos los habitantes de la República tienen el derecho y el deber de recibir educación parvularia y básica que los capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles...”.

Además, en el Art. 40 siempre de la constitución, especifica que: “Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor...”

Según la Ley de Formación Profesional en su Art. 1 El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) tiene como responsabilidad la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

Por otra parte en su Art.2 se menciona el objetivo del INSAFORP, el cual es "Satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.

Para cumplir con los objetivos indicados, el INSAFORP podrá utilizar todos los modos, métodos y mecanismos que sean aplicables a la formación profesional."

En el Art.4. de la misma ley establece que a la formación profesional tienen acceso todos los sectores. Posteriormente afirma que el Consejo Directivo del Instituto determinará el momento y forma en que los diferentes sectores de actividad productiva se irán incorporando a este sistema.

Una de las atribuciones del INSAFORP es dictar normas y evaluar y aprobar los programas de formación profesional, tanto en el ámbito público como en el privado, esto lo expresa en el literal d) de su Art.6.

El Código de Trabajo en su Art. 12, garantiza el principio de igualdad que contempla a la formación profesional (enseñanza de habilidades directamente relacionadas con la preparación para una profesión o actividad laboral concreta), lo cual se relaciona con la capacitación, por lo que cita: "El Estado velará por el respeto de los principios de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, incluyendo el acceso a la formación profesional".

1.3 En relación a los sueldos y salarios.

La constitución en el Art. 38 y ordinal 2º establece que: "Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar

este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural...”

De acuerdo con el Código de Trabajo, los artículos que contemplan lo relacionado al salario van desde el 119 al 143, de entre los más relevantes se pueden citar:

Art. 119.- “Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Considérase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte,...”

Art. 120.- “El salario debe pagarse en moneda de curso legal”.

Art. 123.- “Los trabajadores que en una misma empresa o establecimientos y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengarán igual remuneración cualquiera que sea su sexo...”

Art. 127.- “El pago del salario debe ser oportuno, íntegro y personal”.

Art. 138.- “Todo patrono está obligado a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador; las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren...”

1.4 En relación a las prestaciones sociales.

Algunos de los artículos que se relación con las prestaciones sociales, que deben recibir los empleados se encuentran:

En la constitución establece en el Art. 50 que: "La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio. La ley regulará sus alcances, extensión y forma.

Dicho servicio será prestado por una o varias instituciones, las que deberán guardar entre sí la adecuada coordinación para asegurar una buena política de protección social, en forma especializada y con óptima utilización de los recursos.

Al pago de la seguridad social contribuirán los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía que determine la ley..."

En el artículo 51, se habla de algunos beneficios que deben recibir, debido a la naturaleza del trabajo realizado, el cual cita de la siguiente manera: "La ley determinará las empresas y establecimientos que, por sus condiciones especiales, quedan obligados a proporcionar, al trabajador y a su familia, habitaciones adecuadas, escuelas, asistencia médica y demás servicios y atenciones necesarios para su bienestar".

En el Código de Trabajo señala las obligaciones que tiene los patronos, en cuanto a las prestaciones por enfermedad en el artículo 307.

Con respecto a las prestaciones por maternidad, se regula por medio del artículo 309.

Además, se establece la obligación de ayuda en caso de muerte en el artículo 313, el cual consiste en entregar a las personas que dependían económicamente del trabajador una cantidad equivalente a sesenta días de salario básico.

1.5 En relación a la higiene y seguridad ocupacional

La Constitución establece en el Artículo 1 que se reconoce a la persona humana como el origen y el fin del Estado. Es obligación asegurar a los habitantes de la

República, el goce de la salud. En el Artículo 65 relativo a la salud pública y asistencia social se reconoce que la salud es un bien público y que el Estado y las personas están obligados a velar por su conservación y restablecimiento.

Además, en el artículo 43 se contempla que los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

En el código de trabajo se detalla las obligaciones correspondientes tanto para los trabajadores como para los patronos, a fin de evitar enfermedades o accidentes de trabajo, los cuales se describen a continuación:

En cuanto a las obligaciones de los patronos:

Art. 314.- Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- 1º) Las operaciones y procesos de trabajo;
- 2º) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;...”

En cuanto a las obligaciones de los trabajadores:

En el Art. 31 y numeral 11: “Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indiquen los patronos para seguridad y protección de los trabajadores y de los lugares de trabajo...”

Art. 315 “Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria...”.

Haciendo mención de algunos artículos que contiene el Reglamento General sobre Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo y que están relacionados con las condiciones de trabajo, tenemos:

En cuanto al inmueble hace mención en el artículo 6, sobre el color de paredes y techos de preferencia deben ser claros y mates, que contrasten con las máquinas, muebles y que no disminuyan la iluminación. El Art. 7 indica que las paredes y techos deben tener la solidez necesaria.

En lo referente a la iluminación, el Art. 11 establece que debe darse preferencia a la luz solar difusa que penetre por tragaluces y ventanas. Cuando esta no sea suficiente debe iluminarse todo el lugar de trabajo con luz artificial suficiente, sin que se proyecten sombras, se produzcan deslumbres o daños a la visión de los operarios, como lo establece el art. 12 del mismo.

Con respecto a la ventilación, el art. 13 exige que sea suficiente para no poner en peligro la salud de los trabajadores. Específicamente el Art. 17 hace mención, que debe disponerse de dispositivos que eviten que polvos, vapores, humos, emanaciones o gases contaminen el aire y pongan en peligro la salud de los trabajadores.

En cuanto al orden y aseo de los locales, el Art. 47 especifica que el piso debe estar siempre limpio y libre de objetos que puedan causar caídas o algún accidente; además, el Art. 48 indica que la labor de limpieza debe realizarse diariamente y fuera de las horas de trabajo para evitar molestias o incomodidades en los trabajadores. El Art. 49 especifica que los desperdicios y la basura deben ser recolectados en recipientes herméticos o en lugares aislados o cerrados.

Riesgos profesionales

El artículo 316 del Código de Trabajo determina que: "Se entienden por riesgos profesionales, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales a que están expuestos los trabajadores a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo".

Art. 317.- "Accidente de trabajo es toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo. Dicha lesión, perturbación o muerte ha de ser producida por la acción repentina y violenta de una causa exterior o del esfuerzo realizado..."

D. Marco conceptual

Administración: proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados. Koontz, Harold. "Administración". Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1998. Pág. 777.

Autoridad funcional: derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con actividades que llevan a cabo personal de otros departamentos. Koontz, Harold. "Administración". Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1998. Pág. 778.

Autoridad de staff: es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Franklin F., Enrique Benjamín. "Organización de Empresas". Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2004. Pág. 355.

Comité: grupo formal de personas que se reúne periódicamente para analizar y resolver problemas o atender aspectos con un fin determinado. Franklin F., Enrique Benjamín. "Organización de Empresas". Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2004. Pág. 358.

Eficacia: consecución de objetivos; logro de los efectos deseados. Koontz, Harold. "Administración". Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1998. Pág. 780.

Eficiencia: logro de los fines con la menor cantidad de recurso. Koontz, Harold. "Administración". Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1998. Pág. 780.

Empresa: organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes o servicios hacia el mercado. Franklin F., Enrique Benjamín. "Auditoría Administrativa". Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001. Pág. 549.

Función: conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, definidas a partir del ordenamiento que la crea. Franklin F., Enrique Benjamín. "Auditoría Administrativa". Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001. Pág. 550.

Informe del comité de evaluación: integrado y preparado por las personas que evalúan el entorno laboral de toda organización. Werther, William B. y Keith Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1995. Pág.471.

Metodología: disposición lógica de pasos tendientes a conocer o resolver problemas o realizar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método. Franklin F., Enrique Benjamín. "Auditoría Administrativa". Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001. Pág. 552.

Organización: función administrativa que consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar

resultados. Franklin F., Enrique Benjamín. "Organización de Empresas". Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2004. Pág. 363.

Programa: conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a ampliar para ejecutar un determinado curso de acción. Koontz, Harold. "Administración". Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1998. Pág. 784.

Pronóstico: método de predicción de la manera en que las variables modificaran el futuro. Franklin F., Enrique Benjamín. "Organización de Empresas". Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2004. Pág. 364.

Staff: relación en un puesto organizacional donde la tarea al titular es dar consejos o asesoría a alguna otra persona. Koontz, Harold. "Administración". Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1998. Pág. 785.

Toma de decisiones: selección de un curso de acción entre varias opciones; selección relacional de un curso de acción. Koontz, Harold. "Administración". Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1998. Pág. 786.

CAPÍTULO II:

“DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD”

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo general

Investigar la situación actual de la administración de recursos humanos en la empresa Clutch y Repuestos Libertad que sirva como guía para diseñar el sistema.

2. Objetivos específicos

- 2.1 Identificar como se llevan a cabo las funciones de recursos humanos para conocer las deficiencias en cada una de ellas.
- 2.2 Conocer los instrumentos y procedimientos que se utilizan en las funciones para determinar si son los más adecuados.
- 2.3 Analizar y evaluar los resultados obtenidos en la investigación de campo a fin establecer las acciones a seguir.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de un sistema para la administración del recurso humano representa un conjunto de instrumentos técnicos (políticas, normas, reglas, métodos, procedimientos) necesarios para dirigir a las personas que se encuentran

laborando en la organización bajo cualquier modalidad contractual. Es por ello que es importante brindarle mayor atención a los resultados que genera el funcionamiento del recurso humano y así darle solución a las deficiencias que se han venido presentando por la falta del sistema.

Además, la investigación contribuye con la empresa en proporcionar un estudio que refleje la necesidad de contar con una unidad de recursos humanos y delegar a una persona que se encargue de las funciones de planeación, análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño, sueldos y salarios, beneficios sociales, higiene y seguridad y auditoría de recursos humanos con el fin de beneficiar a los que conforman la empresa.

C. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA INVESTIGACIÓN

1. Método de investigación

1.1 Deductivo

El método utilizado durante el desarrollo de la investigación es el método deductivo, ya que este permite partir de lo general hacia lo particular; es decir se parte de la administración de recursos humanos en general hacia un caso concreto en la empresa Clutch y Repuestos Libertad, por lo que se ha tomado en cuenta la opinión o el conocimiento de los empleados, de como se lleva a cabo la administración de recursos humanos, de manera que se pueda identificar las deficiencias y ofrecer una posible solución a través del diseño del sistema de recursos humanos.

2. Tipo de investigación

2.1 Según la clase de datos

La investigación realizada es de tipo cuantitativa, ya que esta resulta ser la más adecuada para realizar una prueba de hipótesis.

2.2 Según la fuente de información

2.2.1 Primarias

Se utilizó la encuesta como fuente de información primaria, debido a que proporciona datos más actuales y certeros acerca del fenómeno en estudio.

2.2.2 Secundarias

Este tipo de investigación se basa en fuentes de segunda mano, es decir información ya procesada.

Se necesitó de información contenida en libros, tesis y otros documentos, ya que fue necesario sustentar de manera teórica el desarrollo del tema.

2.3 Según la finalidad de los resultados

El tipo de investigación realizada se denomina como aplicada, ya que el objetivo de este tipo de investigación es poner en práctica los resultados que se obtuvieron y de esta manera poder dar respuesta a los problemas que dieron origen al estudio.

2.4 Según el involucramiento de los sujetos investigador-investigados

Se llevó a cabo una investigación participativa, debido a que se utilizaron encuestas para recabar información a través de los empleados, permitiendo así una interacción entre los investigadores y las personas investigadas.

3. Diseño de la investigación

El diseño de investigación utilizado para diseñar el sistema de administración de recursos humanos ha sido de tipo no experimental, debido a que no ha existido una manipulación de la variable independiente, por parte de las investigadoras. Además, se denomina como diseño transversal, ya que para recolectar información de los empleados de Clutch y Repuestos Libertad por medio de la encuesta, fue preciso realizarlo en una sola ocasión.

4. Unidades de análisis

Los empleados de todos los departamentos de la empresa Clutch y Repuestos Libertad conformaron las unidades de análisis para la realización de la investigación.

5. Técnicas e instrumentos de investigación

5.1 Técnica utilizada

5.1.1 Encuesta

Se utilizó para obtener información de los sujetos de estudio, es decir de todos los empleados de Clutch y Repuestos Libertad.

Fue necesario la utilización de esta técnica, ya que consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencia, o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio. Cabe aclarar que nuestra muestra equivale a la población, debido a que es un total de 12 personas.

5.2 Instrumento utilizado

5.2.1 Cuestionario

Fue el instrumento utilizado para recolectar la información y obtener respuestas sobre el problema en estudio. Se elaboraron preguntas cerradas y abiertas, las primeras presentan las alternativas de respuesta a continuación de la pregunta. Se hacen cuando existe suficiente información para cerrarlas y si el número de respuestas posibles es reducido.

En las preguntas abiertas las respuestas no estuvieron escritas, ya sea porque es difícil conocerlas con precisión o porque se requiere de opiniones expresadas en forma más amplia sobre algunos temas, haciendo necesario dejar un espacio adecuado para la respuesta.

6. Población y muestra de la investigación

6.1 Población

Nuestra población en la investigación de campo son todos los empleados de las diferentes áreas de la empresa Clutch y Repuestos Libertad ubicada en Sta. Tecla.

6.2 Muestra

En esta investigación la población está representada por doce personas por lo que no fue necesario determinar una muestra para estudiar las características de dicha población.

Por lo tanto la muestra equivale a la población, ya que es un número finito de personas.

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
1. Propietario	1
2. Clutchero	1
3. Rectificador	1
4. Remachador	1
5. Vendedor de mostrador	2
6. Jefe dpto. de operaciones	1
7. Vendedor de campo	1
8. Cajero	1
9. Contador	1
10. Jefe dpto. de ventas	1
11. Jefe dpto. de administrativo	1
12. Mecánico	1
TOTAL	12

7. Procesamiento, análisis e interpretación de la información

Como consecuencia de tener una muestra muy reducida, fue más sencillo y económico valerse de procedimientos manuales o mecánicos para la realización de esta fase.

7.1 Tabulación

Para realizar la tabulación se utilizaron hojas de Excel, en las que se concentró la información, colocando en el lado izquierdo las alternativas de cada pregunta, posteriormente a cada alternativa se le colocó la frecuencia y luego se totalizó. Finalmente, se obtuvo el porcentaje correspondiente a cada alternativa.

A continuación se presenta el diseño de las tablas:

Categoría	Fa	%
Total		100

En el caso de las preguntas que tenían múltiples alternativas de respuesta, las frecuencias no fueron totalizadas.

7.2 Análisis e interpretación de los datos

Una vez obtenidos los resultados a través del instrumento, se elaboraron gráficas para facilitar el análisis e interpretación de los mismos.

Todos estos resultados dieron la pauta para diseñar el sistema de administración de recursos humanos.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD.

1. Planeación

Dicha función de alguna manera es llevada a cabo en la empresa, tal como lo refleja la pregunta número cuatro y la número siete, ya que es el propietario quien se encarga de provisionar a la empresa de recurso humano, en el momento que necesita ocupar el puesto y estimar el número de empleados necesarios para llevar a cabo las funciones.

Sin embargo, no hay establecido un proceso que le permita anticiparse a acontecimientos futuros en caso de renuncia, despidos, o en el momento de requerir más personal cuando haya mayor demanda de trabajo. Según datos obtenidos en la pregunta número ocho.

En consecuencia, contratan personal que no ha sido evaluado correctamente, por la urgencia de ocupar el puesto, además la planeación al no contar con un proceso previamente establecido, genera que se sobrecarguen ciertos puestos por la ausencia de personal y así llevar a cabo aquellas actividades a las que se dedica la empresa.

2. Análisis y descripción de puestos

La empresa no cuenta con un manual, sin embargo existen tres departamentos específicos de trabajo, el de administración, el de ventas y el de operaciones, en el primero poseen por escrito las funciones, las responsabilidades, los requisitos que deben cumplir, los cuales fueron diseñados por iniciativa del propietario y el apoyo del contador.

Por otra parte el personal de la empresa no posee las funciones escritas, las responsabilidades, el perfil para ocupar el puesto, los jefes inmediatos y los cargos que están bajo sus mandos y otros aspectos propios de un manual de descripción de puestos, por lo que, no tienen claras sus funciones principales y hacen actividades que no corresponden a su puesto generando una sobrecarga de funciones a algunos empleados.

Además, no están definidas las líneas de autoridad y esto genera dificultad a la hora de tomar decisiones. Todo lo anterior hace referencia a las preguntas número dieciséis y diecisiete.

3. Reclutamiento

La empresa si lleva a cabo la función de reclutamiento y la forma de atraer candidatos a los puestos vacantes en la empresa, es por medio de anuncios en el periódico y referencias, tal como lo expresa la pregunta número nueve. Cabe mencionar que dentro de la empresa no existe reclutamiento interno, es decir, los empleados no pueden aspirar a escalar a determinados puestos, por ser una empresa pequeña y que se requiere de personal especializado. De acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta número diez.

Por otra parte al verse en la falta de un empleado, se recurre a delegar y recargar temporalmente las funciones de algunos empleados en relación al tipo de trabajo, para cumplir con las obligaciones de la empresa, mientras se contrata a un nuevo empleado.

4. Selección

La función de selección en la empresa se efectúa de cierto modo tal como lo expresa los resultados de la pregunta número once, sin embargo no toma en cuenta pasos específicos del proceso de selección, sino que la llevan a cabo con la recepción de llamadas telefónicas, en las que se programa una entrevista con el aspirante, para verificar que cumpla con los requisitos y cuente con los conocimientos necesarios para el puesto.

Por otra parte no cuentan con una guía de entrevista que le facilite la obtención de la información del aspirante, tampoco tienen establecidos los criterios para la selección, sino que queda a juicio del propietario a quien contratar, de manera que pueda ser o no la persona indicada.

5. Contratación

La empresa lleva a cabo la función de contratación, la forma de hacerlo no es escrita, sino fijando las condiciones de la relación laboral a través de un acuerdo mutuo. Lo anterior hace referencia a resultados de la pregunta número doce. De esta manera es como se incorpora el nuevo trabajador a la empresa.

6. Inducción

La inducción en la empresa se lleva a cabo y lo realizan mostrando las instalaciones al nuevo trabajador, como también presentándolo con sus compañeros de trabajo, se indica cuales van a ser sus funciones y cuales son sus herramientas de trabajo, para disminuir cierta tensión de parte del nuevo empleado y generar confianza. Según lo antes mencionado se obtuvo de la pregunta número catorce y quince.

Sin embargo, la empresa no ha elaborado un programa de inducción que facilite dicha función y genere mejores resultados.

7. Entrenamiento y desarrollo

Según la pregunta dieciocho y diecinueve en una ocasión la empresa implementó la capacitación con el objetivo de incrementar los conocimientos de los empleados y así aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas.

Sin embargo, dicha capacitación no fue impartida a todos los empleados, debido a que en el tiempo que se ejecutó no contaban con algunos de ellos.

Y en la pregunta número veinte indica que el tema de la capacitación impartida fue de "Atención al cliente" y posterior a esa el personal no ha sido capacitado en otra área.

La poca implementación de capacitaciones es por la falta de un programa, enfocado a mejorar el desempeño de los empleados y en consecuencia los resultados de la empresa.

Además cabe mencionar que la empresa actualmente no aporta al INSAFORP.

8. Evaluación del desempeño

La pregunta número veintiuno indica que en la empresa la evaluación del desempeño la realizaron en una ocasión utilizando un método de evaluación ya establecido, el cual reflejó resultados que permitieron una apreciación positiva o negativa del desempeño de los trabajadores, a pesar de contar con dicho método, no se continuó implementándolo como una forma de comparación de resultados y así mismo un mecanismo de control, para tomar medidas correctivas, que beneficien o perjudiquen directamente al empleado. Dicho proceso fue aplicado a todos los empleados, sin embargo se han ido incorporando nuevos empleados los cuales aun no pertenecían a la empresa en ese tiempo.

Por otra parte, la evaluación del desempeño al no llevarse a cabo con cierta frecuencia no permite identificar necesidades de capacitación, también tomar decisiones en cuanto a posibles mejoras de salarios o incentivos. En relación a lo anterior es información obtenida de la pregunta número veintitrés.

Sin embargo, en esta función el propietario realiza una evaluación personalizada al detectar una falta por parte del empleado, convocándolo a una reunión para corregir dicha falta.

9. Sueldos y salarios

De alguna manera se lleva a cabo al igual que otras funciones, pero no poseen algún tipo de procedimiento que les indique como realizar esta función de la mejor manera; ya que los sueldos son asignados durante la entrevista de selección a criterio del entrevistador.

Los empleados parecen estar conformes con el salario que les brinda la empresa de acuerdo a resultados obtenidos de la pregunta número veinticuatro, pero no todos conocen los criterios que ésta utiliza para el aumento o asignación de los sueldos. La pregunta número veinticinco indica algunos criterios que la empresa emplea actualmente para dicha asignación como lo son: habilidad, experiencia, años de permanencia, comportamiento, desempeño, responsabilidad y agilidad.

De acuerdo con la pregunta número veintiséis cabe mencionar que los sueldos se encuentran al igual que el mercado laboral, comparado con otras empresas de igual rubro.

10. Beneficios sociales

Actualmente la empresa proporciona a sus empleados beneficios adicionales a los de ley según lo expresan las preguntas número veintisiete y veintiocho, tales como: descuentos en productos de la empresa, préstamos, anticipos, transporte en horas no laborales y actividades recreativas.

Esta función de alguna manera se lleva a cabo ya que comparado con otras empresas solamente proporcionan a sus empleados las exigencias o beneficios de ley.

11. Higiene y seguridad

Según la pregunta número veintinueve en ésta función existen deficiencias, ya que la empresa no cuenta con un programa de higiene y seguridad, afectando principalmente al área de operaciones, que es ahí donde se realizan tareas más riesgosas, ya que los empleados manipulan maquinaria y herramientas que por mal uso, descuido o desperfectos pueden sufrir accidentes de trabajo. Por el tipo de trabajo el personal del departamento operativo esta expuesto al polvillo, grasa, gasolina, metales, basura originada por el block de la fricción, entre otros. Las preguntas treinta y treinta y uno revelan que la mayoría de empleados califican de regular la higiene y las condiciones ambientales.

En cuanto a la seguridad, según las preguntas número treinta y tres y treinta y cuatro los empleados cuentan con un equipo de protección a fin de evitar un accidente de trabajo, entre los implementos que utilizan se encuentran: gafas para soldar, guantes para cargar objetos pesados, gabachas para evitar ensuciarse. Sin embargo, existen otros implementos que no se utilizan y son necesarios.

12. Auditoría

En cuanto a la auditoría de recursos humanos, se lleva a cabo de manera incompleta, ya que se realizan algunas evaluaciones de forma eventual, es decir que no existe un programa que establezca como y cada cuanto tiempo realizarlo, lo que permitiría detectar y mejorar posibles fallas en menor tiempo.

Según la pregunta número treinta y cinco la auditoría no se realiza en todas las funciones de recursos humanos, sino en las que se creen más importantes, a través de reuniones de trabajo.

Además según la pregunta número treinta y ocho los aspectos en los que la empresa está fallando en relación al recurso humano son:

No verificar que continúen capacitando de manera más continua.

No verificar que la evaluación del desempeño se lleve a cabo con más frecuencia.

No verificar que los empleados utilicen los implementos de trabajo, igualmente al deteriorarse sustituirlos.

No exigir que cada jefe de cada departamento presente un informe general de dicho departamento, entre otros.

E. CONCLUSIONES

Clutch y Repuestos Libertad no cuenta con una gerencia, área o departamento de recursos humanos que se encargue de realizar las funciones correspondientes al recurso humano y le permita obtener mejores resultados por medio de la administración de su personal, debido a que no se le tomaba la importancia necesaria a dicha administración. Asimismo, no se tenía idea de las consecuencias que se podían ocasionar, al cometer ciertos errores como: no contratar a la persona idónea, no tener claras las funciones de cada puesto, no evaluar el desempeño periódicamente, no capacitar al personal oportunamente, todo lo anterior con el tiempo pueden llegar a ser catastróficos en la empresa.

El encargado de realizar las funciones de recursos humanos en Clutch y Repuestos Libertad es el propietario, debido a que el conoce perfectamente los movimientos de la empresa y la naturaleza de la misma.

Para realizar la planeación de recursos humanos, la empresa Clutch y Repuestos Libertad analiza cada uno de los departamentos y de acuerdo a la necesidad que se presente por diversos factores, se decide aumentar o distribuir la cantidad de empleados en determinado departamento. Dichos empleados deben ser capaces de completar las tareas que ayudan a la organización a cumplir sus objetivos generales de manera eficaz y eficiente.

La empresa Clutch y Repuestos Libertad únicamente utiliza para el reclutamiento los medios de: anuncios en el periódico y referencias. Es decir que cuando existe una vacante la organización intenta llenarla con personas de afuera constituyendo este el reclutamiento externo.

En la función de selección la empresa Clutch y Repuestos Libertad utiliza las etapas de examen de conocimiento y entrevista, obviando 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.

La empresa Clutch y Repuestos Libertad no emite un contrato de trabajo al momento de seleccionar al candidato adecuado, lo cual impide que no exista un respaldo escrito para ambas partes. Sin embargo realiza de alguna manera esta función de contratación, la forma de hacerlo no es escrita, sino fijando las condiciones de la relación laboral a través de un acuerdo mutuo.

El tipo de inducción que la empresa Clutch y Repuestos Libertad utiliza es a través de un recorrido en la empresa y presentando al nuevo empleado con sus compañeros de trabajo. Actualmente no cuenta con un manual de inducción.

En el análisis y descripción de puestos, la empresa Clutch y Repuestos Libertad solamente ha elaborado de manera escrita las funciones y responsabilidades de los puestos del departamento administrativo. Sin embargo, no se han actualizado debido a la redistribución de funciones que ha existido.

En cuanto a la capacitación la empresa Clutch y Repuestos Libertad, no cuenta con un plan que le permita realizarlo de manera periódica. No obstante, los empleados fueron capacitados en una ocasión por una institución. Esto puede constituir una debilidad para la empresa ya que impide al personal desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

La función de evaluación del desempeño, es realizada por el propietario de manera personalizada, es decir que al detectar una falta cometida por el empleado es convocado a una reunión.

Además, al igual que la capacitación, la empresa solamente en una ocasión utilizó un método escrito para evaluar el desempeño de todos los empleados.

En cuanto a los sueldos y salarios, la asignación es por medio de criterios tales como: habilidad, experiencia, años de permanencia, comportamiento, desempeño, responsabilidad y agilidad.

La empresa no cuenta con normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas.

La empresa Clutch y Repuestos Libertad, en cuanto a la higiene y seguridad no cuenta con un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente.

La auditoría se realiza de manera eventual e incompleta, es decir que se evalúan solo algunas funciones de recursos humanos que consideran más importantes, lo cual no permite ejercer un buen control de las mismas.

F. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Clutch y Repuestos Libertad, tomar en consideración los siguientes puntos:

Realizar las funciones de recursos humanos con un fundamento técnico, a fin de garantizar la efectividad en los resultados por parte de todo el personal. Es decir, siguiendo el respectivo procedimiento y utilizando el formulario de apoyo para cada función.

Que el jefe del departamento administrativo realice las funciones de administración de recursos humanos con ayuda del propietario, debido a que este cuenta con las bases teóricas y el propietario con la experiencia en dicho rubro.

Planear la cantidad de personal que se necesitará durante el año, de acuerdo a los registros de los movimientos del personal ocurridos en el periodo anterior, a fin de contar con los empleados en el momento oportuno.

Crear una base de datos de aspirantes a ocupar determinado puesto de trabajo, la cual sirva como primera opción de los medios de reclutamiento y de esta manera se puedan reducir tanto costos como tiempo, al evitar contratiempos, sobrecarga de funciones, tiempo de entrega de trabajos, entre otros.

Que la empresa realice el proceso de selección de manera completa y sistemática, de tal forma que pueda asegurarse que los candidatos a evaluar posean habilidades, cualidades y conocimientos fundamentales para que la

empresa pueda contratar el personal idóneo para ocupar determinado puesto de trabajo.

Emitir un contrato de trabajo al momento de decidir incorporar a la empresa a un nuevo empleado, en el cual se establezcan las condiciones de trabajo, y sirva como respaldo para ambas partes en determinada circunstancia.

Elaborar un manual de inducción para que la incorporación del nuevo empleado se realice de forma más completa y a la vez se facilite la adaptación de éste a la empresa.

Elaborar el análisis y descripción de puestos en todos los departamentos de la empresa, de manera que se listen las obligaciones del puesto, las responsabilidades, las relaciones de coordinación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; con el fin de detallar de manera específica cada una de sus funciones de las cuales son responsables; y además que no exista una sobrecarga de funciones.

Crear un plan anual de capacitación, a fin de proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios en aquellas áreas que necesitan reforzarse o mejorarse, de tal manera que puedan incrementar su eficiencia y desempeño en las actividades diarias, así como el logro de los objetivos de la empresa.

Evaluar el desempeño del personal dos veces al año, para que se puedan tomar decisiones en cuanto a los resultados obtenidos en dicha evaluación; de ser un desempeño favorable la empresa puede considerar un aumento salarial. En caso contrario, la empresa puede optar por capacitar o cambiar de personal.

Tomar en cuenta el procedimiento y los criterios para la asignación o aumento de sueldos, de tal manera que el personal de la empresa los conozca.

Crear un programa de higiene y seguridad que permita a los empleados estar libres de enfermedades físicas y evitar accidentes de trabajo, permitiendo así que el empleado pueda desenvolverse mejor y que la empresa evite imprevistos.

Crear mecanismos de control, de manera que la empresa pueda dar seguimiento o evaluar todas las actividades o funciones relacionadas con el recurso humano, a fin de mejorar constantemente y lograr que la organización sea eficiente.

CAPÍTULO III:
**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN
LA EMPRESA CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD”**

A. OBJETIVOS DEL SISTEMA

1. General

Diseñar el sistema de administración de recursos humanos a través de bases técnicas que le permitan a la empresa llevar a cabo de manera sistemática la gestión de las personas.

2. Específicos

- 2.1 Presentar los formatos necesarios en aquellas funciones que se requiera para facilitar la ejecución correcta de las mismas.
- 2.2 Dar a conocer los procedimientos necesarios en cada función del sistema de administración de recursos humanos de manera que sean fáciles de aplicar y al mismo tiempo evitar imprevistos.
- 2.3 Presentar el plan de implementación del sistema de administración de recursos humanos para que la empresa pueda ponerlo en marcha y así mejorar el funcionamiento de la empresa.

B. BENEFICIOS DEL SISTEMA

Con la elaboración del sistema de recursos humanos, la empresa Clutch y Repuestos Libertad contará con bases técnicas que le permitan desarrollar de manera sistemática las funciones de recursos humanos. Dichos beneficios se mencionan a continuación:

- Obtener el personal idóneo para cada puesto de trabajo y al mismo tiempo se alcanzarán en menor tiempo los objetivos del puesto y de la empresa.
- Implementar los procedimientos de las funciones de recursos humanos, a fin de reducir tiempo y costos.
- Contar con documentación de respaldo sobre las funciones de recursos humanos.
- Obtener a través de la capacitación, un personal capaz de desarrollar sus habilidades y ser más eficiente.
- Mejorar las medidas de seguridad, lo cual evitará accidentes de trabajo.

C. DISEÑO DEL SISTEMA

Con el objetivo de proporcionar a la empresa Clutch y Repuestos Libertad, un sistema que contribuya a realizar las funciones de recursos humanos correctamente y de esta manera mejorar su funcionamiento. Por ésta razón se propone el siguiente diseño del sistema para la administración del recurso humano.

1. Planeación de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

1.1 Introducción

La planeación en la administración de personas implica ser efectivos en la provisión oportuna de las personas necesarias y adecuadas que la empresa requiere en un momento determinado; al realizar esta provisión la empresa integrará los objetivos de la misma.

1.2 Instrumento de planeación

Ante la necesidad o falta de un instrumento para la planeación del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad, a continuación se muestra un método de

planeación anual de recursos humanos basado en el flujo de personal, el cual consiste en la verificación histórica y el seguimiento del flujo de entradas, salidas y cambios de depto., los cuales permiten predecir, a corto plazo las necesidades de personal por parte de la empresa.

Este instrumento deberá realizarse entre diciembre y enero.

	PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PERÍODO ____					
DEPTO.	(1) No. INICIAL	(2) RENUCIAS (-)	(3) CAMBIO DE AREA (-)	(4) DESPIDOS (-)	(5) EMPLEOS NUEVOS (+)	(6) TOTAL (=)
Admón.						
Ventas						
Operativo						

1.3 Instrucciones de uso del instrumento de planeación

En la columna (1): colocar la cantidad de empleados con la que se inicia en el periodo planeado.

En la columna (2): colocar el número de empleados que renunciaron en el período finalizado.

En la columna (3): colocar el número de empleados que por diversos motivos fueron cambiados del depto. de trabajo.

En la columna (4): colocar el número de empleados que fueron despedidos durante el período finalizado.

En la columna (5): colocar el número de empleados que fueron contratados en el lapso del período finalizado.

En la columna (6): colocar el número total de empleados resultantes de la operación de los numerales del 1 al 5.

2. Manual de análisis y descripción de puestos en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

2.1 Introducción

El análisis y descripción de puestos consiste en la narración detallada de lo que se hace en el puesto lo cual permite esclarecer a cada empleado sus funciones y responsabilidades, de manera que se facilite la ejecución y supervisión de las actividades.

2.2 Objetivo general

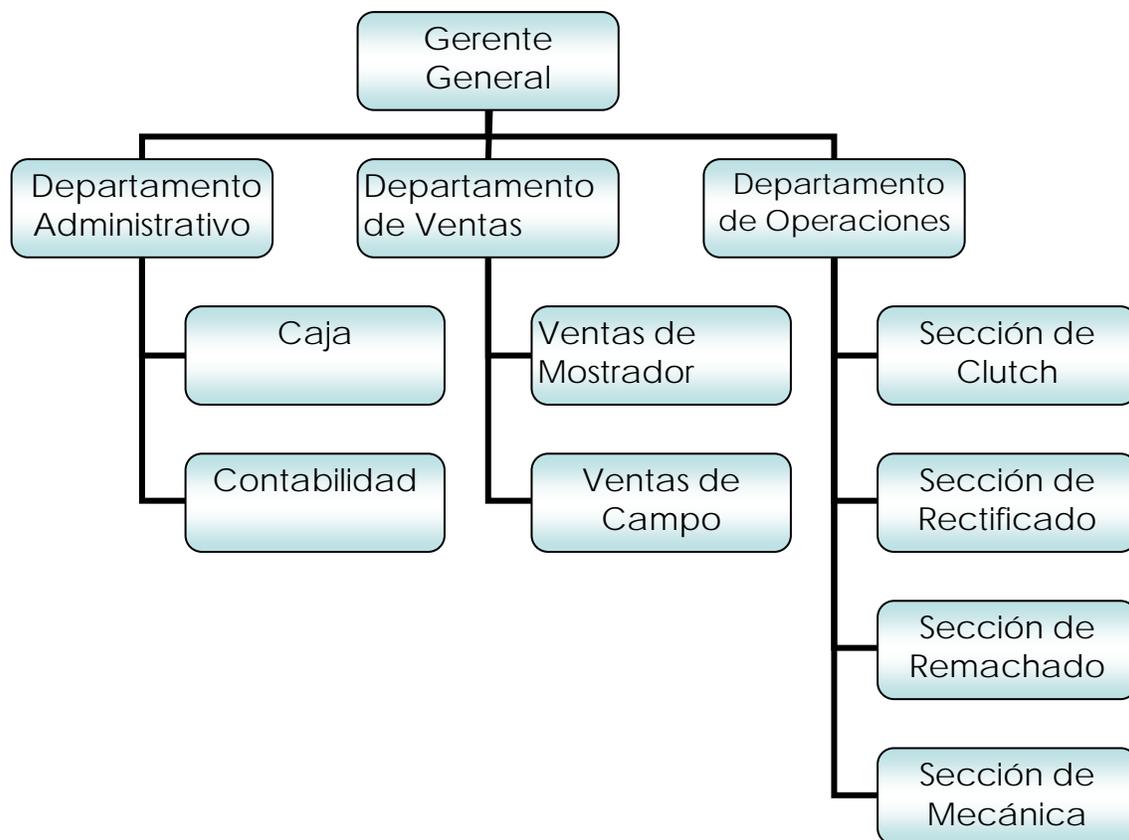
- Que cada empleado de Clutch Y Repuestos Libertad conozca con claridad cada una de las funciones, responsabilidades y requerimientos de su puesto de trabajo, con el fin que cada uno pueda responsabilizarse por cada tarea encomendada y, finalmente mejoren su desempeño a fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

2.3 Objetivos específicos

- Contar con una base teórica a la hora de realizar la evaluación del desempeño, es decir que una vez establecido el objetivo del puesto, las funciones y responsabilidades, se facilite la elección de los factores a evaluar.
- Proveer el perfil del puesto a la persona encargada de realizar el reclutamiento de personal, para que seleccione de forma más acertada al candidato idóneo.

- Determinar de acuerdo a la naturaleza del puesto las funciones que corresponden a cada uno, de manera que se pueda evitar la sobrecarga de funciones.
- Solicitar a los empleados la presentación de informes de resultados obtenidos en determinado período, a fin de compararlos con los objetivos tanto de su puesto como de la empresa.

2.4 Organigrama



Fecha: septiembre/07

Elaborado por: Grupo de tesis

Autorizado y aprobado por: Propietario

2.5 Análisis y descripción del puesto “Jefe dpto. administrativo”

	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 1 DE : 2</p>
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Nombre del Puesto: Jefe dpto. administrativo Departamento : Administrativo Jefe Inmediato : Gerente General Supervisa a : Cajero y contador Ubicación física : 2ª planta No. de ocupantes : 1</p>		
<p>II. OBJETIVO DEL PUESTO Velar para que cada área de la empresa pueda encaminarse a alcanzar los objetivos de la empresa, en el menor tiempo posible y sobretodo con eficiencia y calidad en el trabajo.</p>		
<p>III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Supervisar cada área de trabajo a fin de mejorarlas constantemente y proporcionar las herramientas necesarias para poder llevar a cabo todas las funciones.</p>		
<p>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <p>DIARIAS : Mantener limpia y ordenada el área de trabajo. Recibir el corte y efectivo al cajero. Revisar detenidamente todos los movimientos del corte y contabilizarlos. Llevar las remesas al banco e ingresarlas al libro de bancos. Registrar los quedan en las cuentas x pagar. Archivar por correlativo de quedan las cuentas por pagar.</p> <p>SEMANALES: Elaborar los pagos a proveedores. Llamar y revisar los clientes que no registran movimientos de ventas. Proporcionar todo tipo de papelería a los encargados de cada área de trabajo. Abonar los quedan cancelados y actualizar y conciliar los documentos. Ordenar y entregar toda la papelería de la semana al contador.</p> <p>QUINCENAL: Ir al super y mantener un suministro de insumos para el personal y los clientes. Revisar y pagar la planilla de sueldos. Realizar conciliación de facturas de clientes.</p> <p>MENSUAL: Elaborar un informe de ganancias. Elaborar un informe de entradas y salidas de efectivo. Elaborar un expediente de cada empleado que contenga: contrato individual de trabajo, permisos, préstamos, días faltados, fallas o errores, evaluaciones de desempeño. Elaborar un informe de gastos de buses. Archivar informes entregados por cada área de trabajo. Cancelar recibos, pago a cta., iva, alcaldía, préstamo, casa. Revisar la declaración de iva, libros de compras,ventas, balanzas de comprobación entre otros. Buscar mecanismos de mejora en las ventas.</p> <p>EVENTUALES: Elaborar una base de datos de aspirantes a ocupar un puesto de trabajo. Resolver problemas de facturación , mal registro de cortes, u otro problema que se presente. Elaborar y actualizar los manuales necesarios: descripción de puestos, manual de bienvenida etc.</p>		

	<p align="center">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 2 DE : 2</p>
<p>Atender visitas de proveedores o clientes. Realizar arqueos de caja. Elaborar publicidad, volantes o brochurs. Buscar mecanismos negociación de precios con los proveedores.</p>		
<p>V. RESPONSABILIDAD Alcanzar los objetivos de la empresa, evaluar al personal y documentación en general.</p>		
<p>VI. REQUISITOS ESTUDIOS FORMALES: Haber cursado tercer año en la carrera de administración de empresas u otras afines. CONOCIMIENTOS: Conocimiento en el área administrativa y recursos humanos. HABILIDADES: Iniciativa y capacidad para resolver problemas, rapidez, ingeniosidad, concentración, capacidad de trabajar bajo presión, trabajo en equipo, estabilidad emocional. ACTITUDES: Responsabilidad, cooperación, compromiso, disposición, positivismo, honradez, iniciativa, agilidad, puntualidad, superación, dinámica, buenas relaciones interpersonales, fluidez verbal. EXPERIENCIA: Cuatro años en puestos similares.</p>		
<p>VII. CONDICIONES DE TRABAJO AMBIENTALES: Iluminación y ventilación adecuadas, temperatura ambiente, adecuado nivel de ruido. MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA: Computadora, impresoras, calculadora, teléfono, fax, fotocopiadora, contómetro. ESFUERZO FÍSICO: Subir y bajar gradas constantemente, movilidad manual, exposición visual por tiempo prolongado. ESFUERZO MENTAL: Concentración, habilidad numérica, capacidad de análisis, habilidad para generar documentos que faciliten los procedimientos y resultados.</p>		
<p>FECHA QUE SE REALIZÓ EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <p>F. REALIZÓ: _____ F. APROBÓ: _____</p>		

2.6 Análisis y descripción del puesto "Cajero"

	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 1 DE : 2</p>
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p>		
<p>Nombre del Puesto: Cajero Departamento : Administrativo Jefe Inmediato : Jefe dpto. administrativo Ubicación física : Sala de ventas No. De ocupantes : 1 Supervisa a : Ninguno</p>		
<p>II. OBJETIVO DEL PUESTO</p>		
<p>Resguardar el efectivo, siendo este el eje principal de los movimientos de la empresa con el fin de conocer el nivel de rentabilidad que puede existir.</p>		
<p>III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</p>		
<p>Cobrar las facturas de ventas diarias, cobrar via telefónica o personalmente a los clientes y repaldar todas las entradas y salidas de efectivo.</p>		
<p>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p>		
<p>DIARIAS :</p>		
<p>Cobrar las facturas de ventas diarias ya sea consumidor final o crédito fiscal. Revisar los correlativos de todos los documentos. Contar detenidamente el efectivo de los clientes y dar su respectivo cambio. Verificar que las facturas de crédito estén firmadas y contengan el nombre de la persona que recibio. Recibir y elaborar notas de abono de las facturas a cancelar ya sea del cliente o vendedor de campo. Mantener limpia y ordenada su area de trabajo. Elaborar vales de caja, comisiones, compras sin factura, anticipos según sea el caso. Verificar que los empleados firmen la plantilla de anticipos cuando lo soliciten. Registrar cada uno de los gastos realizados durante el día. Llamar a los clientes que tienen facturas vencidas. Realizar al final del día el corte respectivo con todos los documentos de respaldo de entradas y salidas de efectivo. Entregar el corte para revisión con su respectiva remesa. Anotar facturas que lleve el vendedor de campo para firma o cobro y luego al recibirlas y verificar si esta todo en orden. Mantener cambio de efectivo para vueltos. Llevar el control de combustible de cada vehículo. Guardar en su respectivo folder las facturas pendientes de pago de los clientes. Mandar a sacar quedan a empresas que lo requieran. Ingresar y estar pendientes de las facturas contado no canceladas. Anular facturas y detallar el porque de dicha anulación.</p>		
<p>SEMANALES:</p>		
<p>Realizar una conciliacion de cuentas x cobrar a fin de actualizar la plantilla de cobros y evitar errores. Entregar a proveedores los cheques de pago y verificar que entreguen y firmen los quedan cancelados. Elaborar quedan verificando si estan ingresadas y firmadas las compras. Ingresar por correlativo los quedan que se han elaborado.</p>		
<p>QUINCENAL:</p>		
<p>Elaborar la planilla de sueldos. Llevar el control de préstamos a los empleados.</p>		
<p>MENSUAL:</p>		
<p>Totalizar todos los gastos para poder elaborar un informe especifico de gastos.</p>		
<p>EVENTUALES:</p>		
<p>Elaborar notas de crédito por devoluciones o ajustes de precios. Recibir los recibos de los servicios de agua, luz, teléfono entre otros.</p>		

	<p align="center">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 2 DE : 2</p>
<p>V. RESPONSABILIDAD Todos los documentos, las entradas y salidas de efectivo.</p>		
<p>VI. REQUISITOS</p> <p>ESTUDIOS FORMALES: Poseer título de bachiller técnico vocacional opción contador.</p> <p>CONOCIMIENTOS: Poder manejar el sistema, el equipo de computo, atención al cliente y controles de efectivo.</p> <p>HABILIDADES: Iniciativa y capacidad para resolver problemas, rapidez, ingeniosidad, concentración, capacidad de trabajar bajo presión, trabajo en equipo, estabilidad emocional, fluidez verbal, sociable, relaciones interpersonales.</p> <p>ACTITUDES: Responsabilidad, cooperación, compromiso, disposición, positivismo, honradez, iniciativa, agilidad, puntualidad, concentración.</p> <p>EXPERIENCIA: Dos años en puestos similares.</p>		
<p>VII. CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>AMBIENTALES: Iluminación y ventilación apropiadas.</p> <p>MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA: Computadora, calculadora, fax, teléfono, impresoras.</p> <p>ESFUERZO FÍSICO: Movilidad manual, estar de pie cuando sea necesario.</p> <p>ESFUERZO MENTAL: Capacidad de análisis, lógica, concentración, ingeniosidad, memorizar algún tipo de dato o información.</p>		
<p>FECHA QUE SE REALIZÓ EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <p>F. REALIZÓ: _____ F. APROBÓ: _____</p>		

2.7 Análisis y descripción del puesto “Jefe dpto. de ventas”

	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 1 DE : 2</p>
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Nombre del Puesto: Jefe dpto. de ventas Departamento : Ventas Jefe Inmediato : Gerente General Ubicación física : 1ª planta - sala de ventas No. De ocupantes : 1 Supervisa a : Vendedor de mostrador y vendedor de campo</p>		
<p>II. OBJETIVO DEL PUESTO Aumentar las ventas y la cartera de clientes através de una buena atención al cliente, lo cual permita alcanzar los objetivos trazados por la empresa.</p>		
<p>III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Coordinar las actividades relacionadas con el área de ventas ya sea internas como externas.</p>		
<p>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DIARIAS : Atender al cliente de acuerdo a sus necesidades, mostrando atención e interés. Facturar debidamente el producto que se le está entregando al cliente y empacarlo. Asegurarse de enviar la factura a caja y que sea cancelada. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo (computadora 2, mueble de catálogos). Recibir la mercadería de los proveedores, respaldada con la orden de compra. Ingresar de manera rápida la compra y posteriormente codificarla y colocarla en su respectivo estante. En caso de cambios o devoluciones asegurarse de anular la factura o darle la entrada y salida respectiva al inventario. Coordinar despacho de mercadería a domicilio. Consultar con el cajero los clientes que tienen saldos vencidos para no despacharles. Atender llamadas telefónicas de los clientes. SEMANALES: Ordenar y limpiar todos los estantes, de manera que el producto este presentable y no se deteriore. Actualizar el inventario por estantes. Revisar existencias y hacer compra a los proveedores de manera controlada y con orden de compra. Mantener ordenadas las bodegas de lubricantes, repuestos, filtros etc. EVENTUALES: Cuando existan promocionales llevar el control y respetar las condiciones de la promoción. Realizar visitas a los clientes cuando estos ya no nos visitan y darles seguimiento. Exigir a los proveedores que proporcionen artículos promocionales para los clientes. Buscar mecanismos para que se conozcan los productos con los que cuenta la empresa y organizar de mejor forma los muestrarios. Verificar que categorías de productos son más rentables para invertir más en ellas. Realizar sondeos de productos que actualmente no se comercializan en la empresa. Elaborar estrategias de venta que permitan que la empresa pueda posicionarse en el mercado. Realizar promociones de ventas que permitan estimular al cliente y aumentar las ventas. Realizar informes de ventas mensuales, a fin de comparar los meses y estar preparado ante algunos meses de bajo movimiento.</p>		
<p>V. RESPONSABILIDAD La atención del cliente, rapidez al ingresar las compras y el inventario.</p>		
<p>VI. REQUISITOS ESTUDIOS FORMALES: Haber cursado tercer año en la carrera de mercadeo u otras afines. CONOCIMIENTOS: En el área de mercadeo y ventas y la atención al cliente.</p>		

	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 2 DE : 2</p>
<p>HABILIDADES: Iniciativa, capacidad de ser ordenada, estabilidad emocional, toma de decisiones, excelentes relaciones interpersonales, facilidad de palabras, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, creatividad.</p> <p>ACTITUDES: Responsabilidad, cooperación, compromiso, disposición, positivismo, agilidad, puntualidad, buena presentación, superación.</p> <p>EXPERIENCIA: Dos años en puestos similares.</p>		
<p>VII. CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>AMBIENTALES: Iluminación , ventilación y espacio adecuadas.</p> <p>MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA: Computadora, impresora, fotocopidora, fax, calculadora, teléfono.</p> <p>ESFUERZO FÍSICO: Estar de pie en constante movimiento.</p> <p>ESFUERZO MENTAL: Capacidad de análisis, concentración, creatividad, dominio de precios.</p>		
<p>FECHA QUE SE REALIZÓ EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <p>F. REALIZÓ: _____ F. APROBÓ: _____</p>		

2.8 Análisis y descripción del puesto "Vendedor de mostrador"

	<p align="center">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 1 DE : 2</p>
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Nombre del Puesto: Vendedor de mostrador Departamento : Ventas Jefe Inmediato : Jefe dpto. de ventas Ubicación física : 1ª planta - sala de ventas No. De ocupantes : 1 Supervisa a : Ninguno</p>		
<p>II. OBJETIVO DEL PUESTO Apoyar el área de ventas de manera que la empresa pueda aumentar su rentabilidad y prestigio.</p>		
<p>III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Vender y promover los productos que comercializa la empresa; por tener una relación más directa con el cliente brindarle confianza y buen trato.</p>		
<p>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <p>DIARIAS : Atender al cliente de acuerdo a sus necesidades, mostrando atención e interés. Facturar debidamente el producto que se le está entregando al cliente y empacarlo. Asegurarse de enviar la factura a caja y que sea cancelada. Rellenar los estantes vacíos a medida se vayan agotando los productos. Limpiar el producto antes de entregarlo al cliente. En caso de devolución verificar el producto y la factura de modo que este todo en orden. Atender al cliente del taller automotriz y asegurarse de completar todos los datos para su respectiva facturación, asimismo consultar si tiene disponible el crédito. Mantener aceite trasegado embotellado para facilitar la venta. Consultar con el cajero los clientes que tienen saldos vencidos para no despacharles. Atender llamadas telefónicas de los clientes y anotar recados en caso de que no este la persona solicitada. Mantener la sala de ventas limpia, presentable y ordenada.</p> <p>SEMANALES: Ordenar y limpiar todos los estantes, de manera que el producto este presentable y no se deteriore. Verificar cuando se necesite agua purificada para los clientes y para el personal.</p> <p>EVENTUALES: En caso de devolución, dar entrada y salida al producto respectivo. Ofrecer a los clientes agua, te o café mientras esperan un trabajo. Exigir a los proveedores que proporcionen artículos promocionales para los clientes. Realizar limpieza general de las instalaciones.</p>		
<p>V. RESPONSABILIDAD La atención del cliente, el aseo y el inventario.</p>		
<p>VI. REQUISITOS</p> <p>ESTUDIOS FORMALES: Poseer título de bachiller en cualquier opción.</p> <p>CONOCIMIENTOS: En el área de ventas y la atención al cliente.</p> <p>HABILIDADES: Iniciativa , rapidez, fluidez verbal, concentración, capacidad de trabajar bajo presión, trabajo en equipo.</p> <p>ACTITUDES: Responsabilidad, cooperación, compromiso, disposición, positivismo, iniciativa, agilidad, puntualidad.</p>		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA : 2 DE : 2
EXPERIENCIA: Dos años en puestos similares.		
VII. CONDICIONES DE TRABAJO AMBIENTALES: Iluminación y ventilación adecuadas, temperatura ambiente, adecuado nivel de ruido. MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA: Computadora, teléfono , fax, calculadora. ESFUERZO FÍSICO: Estar de pie en constante movimiento. ESFUERZO MENTAL: Capacidad de análisis, concentración, creatividad.		
FECHA QUE SE REALIZÓ EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: F. REALIZÓ: _____ F. APROBÓ: _____		

2.9 Análisis y descripción del puesto “Vendedor de campo”

	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 1 DE : 2</p>
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p>		
<p>Nombre del Puesto: Vendedor de campo Departamento : Ventas Jefe Inmediato : Jefe dpto. de ventas y Jefe dpto. de operaciones Ubicación física : Fuera de las instalaciones No. De ocupantes : 1 Supervisa a : Ninguno</p>		
<p>II. OBJETIVO DEL PUESTO</p>		
<p>Dar seguimiento a los clientes actuales y aumentar la cartera de clientes de tal forma que la empresa se de a conocer en las diferentes zonas del país.</p>		
<p>III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</p>		
<p>Vender los productos y servicios que comercializa la empresa a los diferentes tipos de clientes, generando clientes satisfechos.</p>		
<p>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p>		
<p>DIARIAS :</p>		
<p>Limpiar o lavar el vehículo a utilizar, de manera que este limpio para una buena presentación. Revisar el vehículo antes de salir (solución, refrigerante, luces, frenos, aceite entre otros). Organizar una ruta con anticipación a manera de reducir el tiempo perdido. Atender al cliente de acuerdo a sus necesidades, mostrando atención e interés. Atender las llamadas celulares solicitando recoger un trabajo. Entregar las piezas a trabajar en la mesa de trabajo y dar los detalles del trabajo al encargado de operaciones para realizar su respectiva orden. Continuar la ruta o en caso de que las piezas esten de cambio esperarlas. Estar pendiente de la hora de entrega de los trabajos a fin de no quedar mal con el cliente. Cuando este listo el trabajo exigir la factura al encargado de operaciones y antes de retirarse revisar si concuerdan los datos con la mercadería a llevar. Entregar las facturas de crédito, el pago de las facturas de contado y los obonos de las cuentas por cobrar al cajero, de manera inmediata. Entregar de manera expansiva cotizaciones, boletines informativos, tarjetas de presentación a clientes nvos. Llamar a los clientes para saludarlos y consultarles si tienen trabajo. Llevar un registro de control de visitas a los clientes. Estar pendientes de las cuentas x cobrar de los clientes.</p>		
<p>SEMANALES:</p>		
<p>Solicitar cotizaciones y tarjetas de presentación al encargado de operaciones . Visitar con insistencia empresas nuevas. Reunirse con el encargado de operaciones para discutir el entorno, los precios, la competencia a fin de mejorar constantemente las estrategias de ventas.</p>		
<p>EVENTUALES:</p>		
<p>Llenar la hoja de actualización de datos de los clientes. Llenar boleta de sugerencias a los clientes que no vengan a la empresa. Sacar quedan de las facturas pendientes en las empresas que lo exijan. Estar pendiente del mantenimiento del vehículo (cambio de aceite, combustible etc.). Ir a comprar algún material, insumo o herramienta que se le indique. Cambiar cheques en los diferentes Bancos. En caso de algún desperfecto del vehículo fuera de las instalaciones, tratar de resolverlo.</p>		
<p>V. RESPONSABILIDAD</p>		
<p>La atención al cliente, rapidez al entregar el trabajo, su presentación, el vehículo de la empresa y los documentos, ya sea facturas, solicitudes de crédito etc..</p>		

	<p align="center">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 2 DE : 2</p>
<p>VI. REQUISITOS</p> <p>ESTUDIOS FORMALES: Poseer título de bachiller en cualquier opción.</p> <p>CONOCIMIENTOS: Poder manejar de una manera responsable, en el área de mercadeo y ventas, atención al cliente y en el área de clutch y frenos.</p> <p>HABILIDADES: Iniciativa y capacidad para resolver problemas, rapidez, ingeniosidad, concentración, capacidad de trabajar bajo presión, trabajo en equipo, estabilidad emocional, fluidez verbal, sociable, relaciones interpersonales.</p> <p>ACTITUDES: Responsabilidad, cooperación, compromiso, disposición, positivismo, honradez, iniciativa, agilidad, puntualidad, concentración.</p> <p>EXPERIENCIA: Dos años en puestos similares.</p> <hr/> <p>VII. CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>AMBIENTALES: De acuerdo a los cambios externos del clima.</p> <p>MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA: Carro, calculadora, folder de cotizaciones, celular y otra papelería.</p> <p>ESFUERZO FÍSICO: Manejar en períodos prolongados y cargar piezas pesadas.</p> <p>ESFUERZO MENTAL: Capacidad de análisis, concentración, ingeniosidad, memorizar algún tipo de dato o información.</p>		
<p>FECHA QUE SE REALIZÓ EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <p>F. REALIZÓ: _____ F. APROBO: _____</p>		

2.10 Análisis y descripción del puesto "Jefe dpto. de operaciones"

	<p align="center">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 1 DE : 2</p>
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Nombre del Puesto: Jefe dpto. de operaciones Departamento : Operaciones Jefe Inmediato : Gerente General Ubicación física : Primera planta , taller y bodegas. No. De ocupantes : 1 Supervisa a : Clutchero, rectificador, remachador, vendedor de campo y mecánico</p>		
<p>II. OBJETIVO DEL PUESTO Atender el área operativa eficientemente a fin de reducir el desperdicio de tiempo y reducir los reclamos, lo cual permitiría brindar un mejor servicio y atención al cliente.</p>		
<p>III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Coordinar de manera eficiente los trabajos de clutch y frenos recibidos, a fin de brindar un trabajo de calidad en el menor tiempo posible.</p>		
<p>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <p>DIARIAS :</p> <p>Mantener limpia y ordenada su área de trabajo (computadora 1). Recibir en la mesa de trabajos las piezas de clutch y frenos, que el cliente o vendedor de campo traigan. Revisar el control de visitas de clientes a vendedor de campo. Elaborar la orden de trabajo de forma completa y entregar al cliente el detalle de la orden igualmente al clutchero o remachador según corresponda. Proveer al clutchero, rectificador o remachador el material necesario para la elaboración del trabajo, a través de una requisición de material. Controlar el tiempo que los empleados de su área emplean para efectuar los trabajos de clutch y frenos, de modo que se cumpla la hora de entrega acordada y no exista un desperdicio de tiempo. Verificar la calidad del trabajo elaborado por el clutchero, rectificador y remachador para reducir los reclamos de los clientes. Elaborar las facturas o comprobantes de crédito fiscal de los trabajos de clutch y frenos para entregarlos al cliente o vendedor de campo. Ingresar por correlativo y fecha las ordenes de trabajo en una plantilla, a fin que puedan controlarse para determinado inconveniente de reclamo. Coordinar los trabajos a domicilio y estar pendiente del vendedor en cuanto tiempo lo realiza. Descargar orden de requisición de materiales.</p> <p>SEMANALES:</p> <p>Ordenar los estantes que contienen los repuestos de clutch y frenos. Llamar y dar seguimiento a los clientes del área de clutch y frenos para saludarles, consultar como se les esta atendiendo y finalmente para averiguar si tienen trabajo. Hacer pedidos de repuestos de clutch y frenos cuando hayan pocas existencias. Mantener actualizado el sistema con precios, costos y existencias a fin de contar con dicha información en el momento oportuno. Elaborar las cotizaciones de clutch y frenos que soliciten los clientes. Recibir del proveedor la mercadería de clutch y frenos solicitada con anterioridad. Ingresar las compras de clutch y frenos en el momento oportuno.</p>		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA : 2 DE : 2
<p>Control de hierros prestados a los clientes. Control de mercadería en consignación de las diferentes zonas.</p> <p>EVENTUALES: Elaborar un reporte de reclamos que contenga día, duración, cliente, empleado que realizó el trabajo, costo, tipo de falla y tipo de solución que se brindó. Llevar el control del inventario de repuestos de clutch y frenos, zapatas, y la mercadería de importación a fin de mantener el nivel adecuado de existencias. Elaborar un informe al finalizar cada mes con el propósito de dar a conocer los resultados obtenidos en su área. Realizar un sondeo de los precios de clutch y frenos. Archivar las ordenes de trabajo a fin de contar con información de referencia.</p> <p>IMPREVISTAS: Llevar los trabajos a domicilio cuando el vendedor de campo este saturado. Atender los reclamos de los clientes de tal forma que se le de la mejor solución. Devolución de repuestos de clutch y frenos defectuosos.</p>		
<p>V. RESPONSABILIDAD En el desempeño del personal, en la entrega a tiempo del trabajo, en las existencias de repuestos de clutch y frenos, que el vendedor este ocupado.</p>		
<p>VI. REQUISITOS</p> <p>ESTUDIOS FORMALES: Poseer título de bachiller opción mecánica industrial o automotriz.</p> <p>CONOCIMIENTOS: En el área de clutch y frenos, computación, administración de inventarios.</p> <p>HABILIDADES: Capacidad de coordinación, capacidad de toma de decisiones, fluidez verbal, negociación, visión, atención al cliente, creatividad, trabajo en equipo.</p> <p>ACTITUDES: Compromiso, disposición, positivismo, amabilidad, paciencia, iniciativa, agilidad, buena presentación.</p> <p>EXPERIENCIA: Dos años en puestos similares.</p>		
<p>VII. CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>AMBIENTALES: Iluminación y ventilación adecuadas, temperatura ambiente, adecuado nivel de ruido.</p> <p>MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA: Computadora, calculadora, fotocopiadora, impresora, fax, scanner.</p> <p>ESFUERZO FÍSICO: En constante movimiento, cargar objetos pesados.</p> <p>ESFUERZO MENTAL: Excelente razonamiento, capacidad de juicio, dominio de precios.</p>		
<p>FECHA QUE SE REALIZÓ EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <p>F. REALIZÓ: _____ F. APROBÓ: _____</p>		

2.11 Análisis y descripción del puesto "Clutchero"

	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 1 DE : 2</p>
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Nombre del Puesto: Clutchero Departamento : Operaciones Jefe Inmediato : Jefe dpto. de operaciones Supervisa a : Ninguno</p>		
<p>II. OBJETIVO DEL PUESTO Proporcionar un servicio de calidad de manera que la empresa pueda mantener y aumentar el prestigio, y así atraer más clientes.</p>		
<p>III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Reconstruir clutches de todo tipo de vehículos, tanto livianos como pesados con eficiencia y calidad en el trabajo.</p>		
<p>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <p>DIARIAS : Revisar y recibir con el encargado de clutch las piezas para poder dar un diagnóstico al cliente o vendedor de campo según sea el caso. Exigir al encargado de clutch la entrega de la orden de trabajo con su respectivo detalle. En caso de saturación de trabajo coordinar el tiempo de entrega de trabajos con el encargado de clutch. Desarmar la pieza de clutch e identificar los repuestos a cambiar. Solicitar a través de una requisición los materiales, los repuestos de clutch o herramienta a cambiar. Sustituir las piezas y calzar las que aún tengan vida útil. Entregar al rectificador las piezas a rectificar. Armar de manera exacta el clutch. Pintar el clutch y rotularlo con la fecha de elaboración y nombre de quién elaboró. Llevarlo a la mesa de trabajo junto a la orden de trabajo para su respectiva entrega. Controlar la existencia de otros insumos (gasolina, diesel, grasa, pintura, penetrante etc.). Mantener limpia su área de trabajo y colocar la basura en el lugar apropiado. Colocar los repuestos de clutch inservibles en un solo lugar. Llevar el control de todos los trabajos a realizar (es decir, la hora de entrega, el n° de orden y cliente). En caso de no existir trabajo, reparar prensas para tenerlas de cambio. Al final del día sacar la basura.</p> <p>SEMANALES: Revisar su inventario de herramientas. Limpiar y dar mantenimiento a la maquinaria de su uso. Limpiar 1 vez x semana y hacer buen uso del baño sanitario. Limpiar estante de prensas de cambio que está ubicado en la sala de ventas.</p> <p>EVENTUALES: En caso de sobrecarga de trabajo utilizar para el almuerzo 30 min. ó 45min. Pintar los resortes en caso de que lo necesiten. Corregir los problemas de falla del clutch en caso de garantía, de manera rápida y eficiente.</p> <p>IMPREVISTAS: Ayudar a entrar o sacar materiales pesados como barriles etc.</p>		
<p>V. RESPONSABILIDAD En la elaboración de cada trabajo, en la entrega a tiempo del trabajo, cuidado de las máquinas que utiliza y su caja de herramientas.</p>		
<p>VI. REQUISITOS</p> <p>ESTUDIOS FORMALES: Haber cursado sexto grado.</p> <p>CONOCIMIENTOS: En el área de clutch y frenos.</p>		

HABILIDADES:

Iniciativa para resolver problemas, fluidez verbal, rapidez, ingeniosidad, concentración, capacidad de trabajar bajo presión, trabajo en equipo.

ACTITUDES:

Responsabilidad, compromiso, disposición, positivismo, amabilidad, paciencia, iniciativa, agilidad, puntualidad buena presentación, honradez.

EXPERIENCIA:

Cuatro años en puestos similares.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO**AMBIENTALES:**

Iluminación y ventilación adecuadas.

MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA:

Mesas, taladro de banco, prensa de banco, pulidoras y herramientas.

ESFUERZO FÍSICO:

Cargar objetos pesados y estar en movimiento.

ESFUERZO MENTAL:

Razonamiento, capacidad de concentración.

FECHA QUE SE REALIZÓ EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

F.
REALIZÓ:

F.
APROBÓ:

2.12 Análisis y descripción del puesto "Rectificador y auxiliar de clutch"

	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 1 DE : 2</p>
<p>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO Nombre del Puesto: Rectificador y auxiliar de Clutch Departamento : Operaciones Jefe Inmediato : Jefe dpto. de operaciones Supervisa a : Ninguno Ubicación física : Taller No. de ocupantes : 1</p>		
<p>II. OBJETIVO DEL PUESTO Brindar un trabajo de calidad, de manera que se pueda evitar cero errores y así obtener clientes satisfechos.</p>		
<p>III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Rectificar todo tipo de piezas de clutch con las medidas pertinentes y reconstruir prensas de todo tipo.</p>		
<p>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DIARIAS : Recibir en la mesa de trabajos las piezas de clutch y frenos, que el cliente o vendedor de campo traigan. Exigir al encargado de clutch la entrega de la orden de trabajo con su respectivo detalle. En caso de saturación de trabajo coordinar el tiempo de entrega de trabajos con el encargado de clutch. Lavar y soldar piezas en caso de ser necesario. En caso de saturación de trabajo ser de apoyo para la reconstrucción de prensas. Coordinar con el remachador las medidas del tambor, cuando se calzen las zapatas. Solicitar por medio de una orden de requisición de materiales los insumos a utilizar. Llevar el control de todos los trabajos a realizar (es decir, la hora de entrega, el n° de orden y cliente). Rectificar tambores, discos de freno, platos, separadores, volantes y piezas industriales. Llevar las piezas terminadas a la mesa de trabajo ubicada en la sala de ventas junto a la orden de trabajo para su respectiva entrega. Mantener limpia su área de trabajo y colocar la basura en el lugar apropiado. Colocar los repuestos de clutch inservibles en un solo lugar. Al final del día asegurarse de sacar la basura. SEMANALES: Revisar y dar mantenimiento a los tornos. Revisar su inventario de caja de herramientas. Limpiar 1 vez x semana y hacer buen uso del baño sanitario. EVENTUALES: Revisar problemas de fallas en los vehículos en caso de garantía sobre el trabajo.</p>		
<p>V. RESPONSABILIDAD En la elaboración de cada trabajo, en la entrega a tiempo del trabajo, cuidado de las máquinas que utiliza y su caja de herramientas.</p>		
<p>VI. REQUISITOS ESTUDIOS FORMALES: Haber cursado sexto grado. CONOCIMIENTOS: En el área de clutch y frenos. HABILIDADES: Iniciativa y capacidad para resolver problemas, rapidez, ingeniosidad, concentración, capacidad de trabajar bajo presión, trabajo en equipo, estabilidad emocional. ACTITUDES: Responsabilidad, cooperación, compromiso, disposición, positivismo, honradez, iniciativa, agilidad, puntualidad. EXPERIENCIA: Cuatro años en puestos similares.</p>		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA : 2 DE : 2
<p>VII. CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>AMBIENTALES: Iluminación y ventilación adecuadas, temperatura ambiente, adecuado nivel de ruido.</p> <p>MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA: Torno, equipo para soldar.</p> <p>ESFUERZO FÍSICO: En constante movimiento, cargar objetos pesados.</p> <p>ESFUERZO MENTAL: Concentración.</p>		
<p>FECHA QUE SE REALIZÓ EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:</p> <p>F. REALIZÓ: _____ F. APROBÓ: _____</p>		

2.13 Análisis y descripción del puesto "Remachador"

	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 1 DE : 2</p>
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Nombre del Puesto: Remachador Departamento : Operaciones Jefe Inmediato : Jefe dpto. de operaciones Ubicación física : Taller No. De ocupantes : 1 Supervisa a : Ayudante</p>		
<p>II. OBJETIVO DEL PUESTO Realizar un trabajo de calidad con el fin de entregar al cliente un servicio eficiente y garantizado, lo cual genere clientes satisfechos.</p>		
<p>III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Remachar y calzar todo tipo de fricciones para vehículo liviano, pesado y piezas industriales.</p>		
<p>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <p>DIARIAS : Recibir en la mesa de trabajos las piezas de clutch y frenos, que el cliente o vendedor de campo traigan. Exigir al encargado de clutch la entrega de la orden de trabajo con su respectivo detalle. En caso de saturación de trabajo coordinar el tiempo de entrega de trabajos con el encargado de clutch para no quedar mal con el cliente. Solicitar algún tipo de herramienta o insumo por medio de una orden de requisición de materiales que no sea el material de fricción. Remachar y pegar fricciones y piezas industriales con las medidas exactas. En caso de no tener la medida exacta verificar cual material se puede adaptar. Colocar la basura en cajas para que se pueda llevar al botadero. Lavar los hierros que lo ameriten para entregarlo presentable al cliente. Remachar las fricciones que se han dado de cambio, priorizando el trabajo pendiente. Llevar las piezas terminadas a la mesa de trabajo ubicada en la sala de ventas junto a la orden de trabajo para su respectiva entrega. Mantener limpia su área de trabajo y colocar la basura en el lugar apropiado. Colocar los repuestos de frenos inservibles en un solo lugar.</p> <p>SEMANALES: Limpiar y dar mantenimiento la maquinaria que tiene a su cargo como el horno, remachadora entre otros. Revisar el inventario de herramientas a manera que este completa, en caso de deterioro reportarlo para que se pueda sustituir. Revisar y ordenar las bodegas. Cuando se hace una compra, tendrá que guardar el producto en su respectiva bodega. Estar pendiente del inventario físico de fricción y notificar cuando las existencias esten por agotarse. Limpiar 1 vez x semana y hacer buen uso del baño sanitario.</p> <p>EVENTUALES: Tener un control de los hierros prestados. Calzar o enderezar algún hierro del cliente.</p>		
<p>V. RESPONSABILIDAD En la elaboración de cada trabajo, en la entrega a tiempo del trabajo, cuidado de las máquinas que utiliza y su caja de herramientas.</p>		
<p>VI. REQUISITOS</p> <p>ESTUDIOS FORMALES: Haber cursado sexto grado.</p> <p>CONOCIMIENTOS: En el área de frenos.</p> <p>HABILIDADES: Iniciativa y capacidad para resolver problemas, rapidez, ingeniosidad, concentración, capacidad de trabajar</p>		

	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 2 DE : 2</p>
<p>bajo presión, trabajo en equipo, estabilidad emocional. ACTITUDES: Responsabilidad, cooperación, compromiso, disposición, positivismo, honradez, iniciativa, agilidad, puntualidad. EXPERIENCIA: Cuatro años en puestos similares.</p>		
<p>VII. CONDICIONES DE TRABAJO AMBIENTALES: Iluminación y ventilación adecuadas. MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA: Taladro, remachadora, esmeriladora, avellanadora. ESFUERZO FÍSICO: En constante movimiento, cargar objetos pesados. ESFUERZO MENTAL: Concentración, coordinación.</p>		
<p>FECHA QUE SE REALIZÓ EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <p>F. REALIZÓ: _____ F. APROBÓ: _____</p>		

2.14 Análisis y descripción del puesto "Contador"

	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 1 DE : 2</p>
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Nombre del Puesto: Contador Departamento : Administrativo Jefe Inmediato : Jefe dpto. administrativo Supervisa a : Ninguno Ubicación física : 2ª planta No. de ocupantes : 1</p>		
<p>II. OBJETIVO DEL PUESTO Contribuir con el buen desempeño de la empresa, a través del adecuado registro, análisis y presentación de la información contable de la misma.</p>		
<p>III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO Registrar correctamente cada una de las operaciones que se realicen en la empresa, de manera que se cuente con información veraz, oportuna y transparente.</p>		
<p>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <p>DIARIAS : Mantener limpia y ordenada el área de trabajo. Registrar las ventas del día. Registrar las salidas de efectivo del día (anticipos, comisiones, compras de contado, pago de servicios). Registrar las cuentas por cobrar de cada cliente. Abonar las facturas de pago de los clientes.</p> <p>SEMANALES: Registrar las cuentas por pagar de los proveedores. Llevar actualizado el libro mayor.</p> <p>MENSUAL: Elaborar las declaraciones de iva y pago a cuenta. Llevar el informe de percepciones y retenciones. Elaborar un informe analítico de los resultados del mes. Archivar los documentos en los ampos. Realizar los libros de compras y ventas. Cancelar y presentar la planilla del ISSS.</p> <p>EVENTUALES: Elaborar la declaración de renta. Elaborar cada uno de los estados financieros. Presentar los estados financieros a la alcaldía, CNR y DIGESTIC. Presentar el informe anual de retenciones. Elaborar la declaración de renta de los empleados. Realizar el arqueo de caja.</p>		
<p>V. RESPONSABILIDAD Transparencia en el registro y manejo de información financiera de la empresa.</p>		
<p>VI. REQUISITOS</p> <p>ESTUDIOS FORMALES: Poseer título de Licenciatura en Contaduría Pública.</p> <p>CONOCIMIENTOS: Conocimiento en el área contable, leyes mercantiles, tributarias y laborales.</p> <p>HABILIDADES: Iniciativa y capacidad para resolver problemas, rapidez, ingeniosidad, concentración, capacidad de trabajar bajo presión, trabajo en equipo, estabilidad emocional, organización.</p>		

	<p align="center">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PÁGINA : 2 DE : 2</p>
<p>ACTITUDES: Responsabilidad, cooperación, compromiso, disposición, positivismo, honradez, iniciativa, agilidad, puntualidad, superación, dinámica, buenas relaciones interpersonales, fluidez verbal.</p> <p>EXPERIENCIA: Cuatro años en puestos similares.</p>		
<p>VII. CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>AMBIENTALES: Iluminación y ventilación adecuadas, temperatura ambiente, adecuado nivel de ruido.</p> <p>MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA: Contómetro, computadora, impresora.</p> <p>ESFUERZO MENTAL: Concentración, capacidad de análisis, memoria.</p>		
<p>FECHA QUE SE REALIZÓ EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <p>F. REALIZÓ: _____ F. APROBÓ: _____</p>		

2.15 Análisis y descripción del puesto "Mecánico"

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA : 1 DE : 2
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto: Mecánico Departamento : Operaciones Jefe Inmediato : Jefe dpto. de operaciones Ubicación física : Taller No. De ocupantes : 1 Supervisa a : Ninguno		
II. OBJETIVO DEL PUESTO		
Prestar un servicio de calidad en el mantenimiento de los vehículos de la empresa.		
III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Revisar periódicamente los vehículos a fin de evitar desperfectos mecánicos.		
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
DIARIAS :		
Mantener ordenada, limpia y en buen estado las herramientas		
MENSUAL:		
Hacer cambio de aceite a los vehículos		
Cambiar los frenos de los vehículos		
EVENTUALES:		
Dar asistencia cuando el vehículo sufre desperfectos fuera de la empresa		
Revisar y corregir problemas de garantía de clutch		
Revisar problemas eléctricos.		
V. RESPONSABILIDAD		
Los vehículos, la herramienta y corregir los problemas de los clientes.		
VI. REQUISITOS		
ESTUDIOS FORMALES:		
Haber cursado sexto grado.		
CONOCIMIENTOS:		
En el área automotriz y clutch		
HABILIDADES:		
Iniciativa y capacidad para resolver problemas, rapidez, ingeniosidad, concentración, capacidad de trabajar bajo presión, trabajo en equipo, estabilidad emocional.		
ACTITUDES:		
Responsabilidad, cooperación, compromiso, disposición, positivismo, honradez, iniciativa, agilidad, puntualidad.		
EXPERIENCIA:		
Cuatro años en puestos similares.		
VII. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTALES:		
Iluminación y ventilación adecuadas.		
MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA:		
Taladro, remachadora, esmeriladora, avellanadora.		
ESFUERZO FÍSICO:		
En constante movimiento, cargar objetos pesados.		
ESFUERZO MENTAL:		
Concentración, coordinación.		
FECHA QUE SE REALIZÓ EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
F. REALIZÓ:	F. APROBÓ:	

2.16 Políticas de análisis y descripción de puestos

- El manual de análisis y descripción de puestos constituirá la base para asignar funciones y responsabilidades a las personas en cada uno de los puestos de trabajo.
- El manual de descripción de puestos será el instrumento principal para valorar y clasificar los puestos de trabajo, elaborar perfiles de puestos y respaldar la evaluación del desempeño.
- El dpto. administrativo hará uso del manual de descripción de puestos al momento de seleccionar a las personas, con el fin que se seleccione las que mejor reúnan los requisitos del puesto.
- Al contratar a nuevas personas el dpto. de administración entregará una copia de las funciones y responsabilidades del puesto, para el cual haya sido contratado.
- Se considerará la descripción de puestos al momento de diseñar los programas de entrenamiento y desarrollo.
- El jefe del dpto. administrativo será el responsable de actualizar dicho manual en forma cada año.

3. Reclutamiento de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

3.1 Introducción

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la empresa. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento representa para la empresa una de las principales decisiones, para un buen funcionamiento de la misma, ya que se necesita atraer personas capaces de cubrir la necesidad existente de personal.

3.2 Descripción del procedimiento para el reclutamiento de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

En vista que la empresa Clutch y Repuestos Libertad realiza esta función de manera incompleta, se establecen los pasos a seguir para que puedan realizarla de manera sistemática.

Paso	Responsable	Descripción	Notas Técnicas
01	Jefe del dpto. que solicita.	Llena y envía formulario de requisición de personal al jefe dpto. administrativo.	<u>Requisición de personal:</u> Especie de orden de servicio generalmente denominada solicitud de personal. <u>Base de datos:</u> Listado de posibles aspirantes a ocupar un puesto determinado. <u>Fuentes de reclutamiento:</u> Son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la organización ofrece. <u>Medios de reclutamiento:</u> Son las formas o mecanismos que utilizan las organizaciones para llegar a las fuentes de reclutamiento.
02	Jefe dpto. administrativo.	Recibe requisición de personal.	
03		Verifica la vacante y requerimientos del puesto.	
04		Verifica base de datos de aspirantes.	
05		De no encontrar en la base de datos ubica fuentes y otros medios de reclutamiento.	
06		Recibe llamadas de posibles aspirantes, obtenidas a través de otros medios de reclutamiento y programa entrevista.	

3.3 Instrumento de requisición de personal

Este instrumento se utilizará cuando un área de la empresa necesite cubrir un puesto vacante, ya sea por renuncia, despido, muerte, enfermedad, sustitución u otras circunstancias determinadas; el cual describe de manera específica los requerimientos que exige el puesto.



REQUISICIÓN DE EMPLEADOS

2)	FECHA DE EMISIÓN
3)	FECHA QUE SE RECIBE

1) ÁREA QUE SOLICITA: _____

4) NOMBRE DE LA(S) VACANTE(S): _____
 5) NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____
 6) N° DE VACANTES QUE NECESITAN : _____

7) MOTIVOS POR LOS CUALES SOLICITA PERSONAL:
 Por sustitución Por abandono de actividades
 Por incremento en las actividades Otros _____

8) Horario de trabajo: De _____ a _____ y de _____ a _____ p.m.
 9) Semana laboral de _____ horas.

10) Lugar donde se desarrollará el trabajo:

11) Estudios formales necesarios:

12) Manejo de maquinaria y equipo:

13) Habilidades y actitudes que deberá poseer el nuevo empleado:

14) Requerimientos personales:
 Edad: Mínima: _____ Máxima: _____
 Genero: M F No importa
 Estado civil: Soltero(a) Casado(a) No importa

15) Responsabilidades:

16) Rango salarial:
 Salario sugerido del puesto: De \$ _____ A \$ _____
 Salario real del puesto: \$ _____

17) QUE TAN URGENTE ES:

18) FECHA EN LA QUE NECESITARÁ EL PERSONAL NUEVO:

19) _____
NOMBRE Y FIRMA
QUIÉN SOLICITA PERSONAL
AUTORIZACION
NOMBRE Y FIRMA DE G. GENERAL
NOMBRE Y FIRMA
JEFE DPTO. ADMINIST.

3.4 Instrucciones para llenar el instrumento de requisición de Personal

- a. Colocar el título del dpto. en que se necesita el personal.
- b. Escribir la fecha en la que se solicita el personal.
- c. El Jefe del dpto. administrativo deberá poner la fecha en que recibió la requisición.
- d. Colocar el nombre del puesto vacante.
- e. Colocar el nombre del jefe inmediato de dicha vacante.
- f. Poner la cantidad de ocupantes que se necesitan para llenar la vacante.
- g. Marcar de entre las opciones, la razón por la que se solicita personal.
- h. Colocar el horario o jornada de trabajo durante la cual se desempeñará el trabajo.
- i. Escribir la cantidad de horas a la semana que demanda el puesto.
- j. Explicar en que lugar se llevará a cabo el trabajo.
- k. Indicar el nivel de estudios que se necesita para ocupar la vacante.
- l. Escribir el nombre de la maquinaria o equipo que debe saber utilizar.
- m. Colocar las habilidades y actitudes que necesita poseer el nuevo empleado.
- n. Colocar el rango de edad, el género y estado civil que se requiere para la vacante.
- o. Describir las responsabilidades que implica la vacante.
- p. Indicar el salario mínimo y máximo que se sugiere en el puesto, así también el salario real.
- q. Indicar el grado de urgencia para ocupar la vacante.
- r. Colocar la fecha promedio en la que se pretende ocupar el puesto.
- s. Firmar el documento por las personas correspondientes.

3.5 Fuentes de reclutamiento

3.5.1 Fuentes internas

- **Recomendaciones por el personal:** son posibles aspirantes que son recomendamos por los empleados y que son de su confianza, además conocen del área en el la que existe la vacante.

3.5.2 Fuentes externas

- **Base de datos de aspirantes:** este instrumento será útil como una primera opción, debido a que se tienen registros de todas aquellas personas que con anterioridad han presentado curriculums o simplemente se han presentado a solicitar empleo, así también aquellos aspirantes que aplicaron a una vacante al enterarse, a través de diferentes medios de reclutamiento, pero que no fueron seleccionados debido a que de una u otra forma no llenaron las expectativas del jefe del dpto. administrativo. La ventaja de esta fuente es reducir tiempo y costos. A continuación se muestra el formulario para llevar a cabo el registro:



BASE DE DATOS DE ASPIRANTES

Fecha de recepción: _____

Nombre del aspirante: _____

Teléfono: _____ Edad: _____

e-mail: _____ Dirección: _____

_____ Grado académico: _____

Cursos realizados: _____

Experiencia en: _____

Puesto que solicita: _____

Referencia personal: _____ Teléfono: _____

Referencia laboral: _____ Teléfono: _____

¿Por qué no se le contrató? (En caso que haya seguido el proceso de selección): _____

- **Institutos técnicos:** centros educativos en los cuales enseñen actividades relacionadas con la mecánica automotriz y mecánica industrial.
- **Empresas que presten los mismos servicios de clutch y frenos:** si existe comunicación con alguna persona que labore en una empresa del mismo rubro, solicitarle información sobre posibles aspirantes, debido a que en ésta área de clutch y frenos, existen dificultades para encontrar mano de obra especializada.
- **Universidades:** es una fuente valiosa de aprendices que desean una oportunidad para explorar y aplicar sus conocimientos.
- **Internet:** sitios en los cuales hay oferentes y demandantes de empleo.
- **Bolsa de trabajo:** es una fuente en la que diferentes instituciones se dedican a servir de intermediarios, es decir que tanto las empresas que necesitan personal, como las personas en busca de empleo se inscriben para contactarse.

3.6 Medios de reclutamiento

- **Anuncios en el periódico:** se considera como una de las técnicas más eficaces para atraer candidatos, ya que es posible llegar a un gran número de personas.
- **Carteles:** al igual que el periódico puede llegar a muchas personas, sin embargo no todas pueden detenerse para leerlo. Por lo tanto deben colocar en lugares estratégicos.

- ➡ **Páginas web:** en las cuales las empresas pueden registrarse colocando sus ofertas de empleo como por ejemplo: www.computrabajo.com, www.elemplo.com, entre otros.

3.7 Políticas de reclutamiento

- ↻ La requisición de personal debe ser llenada por el jefe del dpto. requiriente en forma completa.
- ↻ La fuente que se utilizará en primera instancia será la base de datos de aspirantes, ya que se posee con anticipación la información de los mismos.
- ↻ El jefe del dpto. administrativo será el responsable de llevar a cabo esta función.
- ↻ El jefe del dpto. administrativo elaborará el anuncio, el cartel u otra información necesaria para reclutar al personal.
- ↻ El jefe del dpto. administrativo deberá rendir resultados al Gerente General durante el proceso de reclutamiento.
- ↻ El manual de descripción de puestos debe ser tomado en cuenta para establecer el perfil del candidato a requerir.

4. Selección de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

4.1 Introducción

La selección implica actividades que se realizan para elegir a los candidatos con las competencias necesarias según lo demande el perfil del puesto, la eficacia de la selección se demuestra por proveer la persona idónea solicitada.

Es importante, debido a que una mala elección dará como resultado una persona con un desempeño deficiente, ya que poseerá las características y habilidades inadecuadas para el puesto. Por otra parte, los costos en los que se incurrirá serán elevados al repetir una y otra vez el mismo proceso.

4.2 Descripción del procedimiento para la selección de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

Para llevar a cabo de manera ordenada la selección de personal y elegir a la persona idónea para el puesto vacante, se presentan a continuación los pasos que se deberán seguir:

Paso	Responsable	Descripción	Notas Técnicas
01	Aspirante	Se presenta a la empresa con currículum en la fecha pactada.	<u>Entrevista:</u> es un instrumento de selección que permite conocer personalmente al candidato y hacerle preguntas. <u>Pruebas:</u> son exámenes para medir, ya sea la capacidad cognitiva e inteligencia, las habilidades físicas y motoras, la personalidad y el conocimiento que requiera el puesto. <u>Solicitud de empleo:</u> documento en el que se detallan los datos personales, laborales, y académicos del aspirante.
02	Jefe dpto. administrativo	Entrega una solicitud de empleo al aspirante.	
03	Aspirante	Llena solicitud de empleo	
04	Jefe dpto. administrativo	Recibe solicitud de empleo y/o currículum.	
05	Jefe. del área solicitante	Realiza entrevista de profundidad.	
06	Jefe dpto. administrativo	Realiza prueba de conocimientos al aspirante y entrega resultados al Jefe dpto. administrativo	
07		Investiga las referencias personales y laborales del aspirante proporcionadas en la solicitud de empleo.	
08	Gerente General	Evalúa, analiza y presenta los resultados de los aspirantes al Propietario.	
09		Selecciona y llama al candidato mejor evaluado	

4.3 Formulario de solicitud de empleo

Es un instrumento muy útil, ya que proporciona de forma rápida información, sobre antecedentes verificables y por tanto bastante precisos del candidato, tales como su educación, experiencia laboral, aptitudes, etc.

Además, de manera general nos indica si el candidato posee la educación y experiencia necesaria, también revela la estabilidad que el candidato posee en base al historial de trabajo.

A continuación se presenta dicho instrumento:



SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO
RECIENTE

DATOS PERSONALES

Nombre completo: _____ Edad: _____

Lugar y fecha de Nacimiento: _____

Dirección actual: _____

Estado Civil: _____ Género: _____

Teléfono fijo: _____ Teléfono celular: _____

Nº DUI : _____ Nº NIT: _____

Nº ISSS: _____ e-mail : _____

Nombre AFP: _____ Nº NUP: _____

Posee algún impedimento: _____ ¿Cuál?: _____

Padece de alguna enfermedad: _____ ¿Cuál?: _____

Cuantos hijos tiene: _____

Nombre del conyuge: _____

En caso de emergencia avisar a: _____ Tel: _____

ESTUDIOS REALIZADOS

Nivel	Centro educativo	Año	
		Desde	Hasta
1º a 9º			
Bachillerato			
Nivel Técnico			
Universitario			

¿Estudia actualmente?: _____ ¿Qué estudia? _____

Máquinaria y equipo que puede utilizar:

SITUACIÓN SOCIAL

¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?: _____

¿Practica algún deporte?: _____ ¿Cuál?: _____

¿A qué religión pertenece?: _____

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Duración	Cargo	Sueldo	Motivo de retiro

REFERENCIAS LABORALES

Nombre	Empresa	Teléfono

Pretención Laboral: \$ _____

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Teléfono	Parentesco

Declaro que la información contenida en esta solicitud de empleo es verdadera y autorizo a la empresa para que efectúe las investigaciones que estime necesarias, a fin de comprobar la veracidad de la misma.

Lugar y fecha

Firma del solicitante

USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA	
Fecha de inicio:	
Puesto que ocupará:	
Sueldo inicial:	
Jefe inmediato:	
Observaciones:	

4.4 Guía de entrevista de profundidad



GUIA DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

Fecha: _____

Nombre del aspirante: _____

Experiencia Laboral

¿Posee experiencia en trabajos anteriores? Si No

Si no tiene experiencia ¿Cuáles son las causas por las que no ha trabajado?

¿Podría mencionar las actividades que realizaba en las tres últimas empresas donde ud. ha trabajado?

¿Ha trabajado en alguna empresa que preste los mismos servicios?

¿Cuántos años lleva desempeñando su profesión u oficio actual?

De las tareas que ha ejecutado, ¿Por cuáles ha sentido mayor inclinación o preferencia? y ¿Por qué?

Evaluación	Puntuación	
No ha trabajado anteriormente por motivos justificados	25	
Tiene experiencia de trabajos en oficios diferentes	50	
Tiene suficiente experiencia para el puesto vacante	75	
Tiene más de 2 años de experiencia, y le gusta lo que hace	100	

Escolaridad

¿Qué nivel de estudios ha finalizado? _____

¿Qué clase de cursos adicionales ha tenido oportunidad de recibir?

Evaluación	Puntuación	
Sin la preparación educativa necesaria para el puesto vacante	25	
No posee preparación educativa, pero tiene la experiencia necesaria	50	
Preparación educativa de acuerdo a los requerimientos del puesto	75	
Posee la preparación educativa suficiente	100	

Adaptación social

¿Prefiere trabajar solo o en equipo? _____

¿Por qué razón? _____

¿Ha pertenecido alguna vez a alguna asociación, directiva o grupo organizado? _____

¿Se integra fácilmente a un equipo de trabajo? _____

¿Qué significa para ud. la amistad?

Evaluación	Puntuación	
Frecuentemente tiene problemas al trabajar en equipo	25	
Demuestra interés por la relación interpersonal	50	
Facilidad de adaptarse a las demás personas o equipos	75	
Persona extrovertida, hace amistad con facilidad	100	

Carácter

¿Cuáles son sus cualidades más sobresalientes?

¿Cómo actúa ante la toma de una decisión propia?

Evaluación	Puntuación	
Actitud petulante, irritable y agresiva	25	
Persona moderadamente agresiva	50	
Persona tranquila, dueña de si misma y maneja adecuadamente las situaciones	75	
Excelente dominio de si mismo y adecuada relación con los demás	100	

TOTAL DE PUNTOS: _____

F. _____

Nombre y Firma del entrevistador

4.5 Instrucciones de uso de la guía de entrevista de profundidad

La entrevista consiste en una conversación formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del aspirante para un puesto determinado. Así también, es la herramienta de selección más utilizada, ya que ofrece la oportunidad de conocer personalmente al aspirante, hacerle preguntas de una manera que no permiten las pruebas, formular juicios sobre el entusiasmo o inteligencia del candidato y también para evaluar aspectos subjetivos de la persona (expresiones faciales, nerviosismo, etc.)

Antes de la entrevista, el entrevistador debe conocer los siguientes aspectos: el objetivo de la entrevista, lectura preliminar del currículum y solicitud de empleo del aspirante, así como cualquier otra información relevante sobre éste, además, se debe conocer el perfil del puesto a proveer.

A partir del momento en el que el aspirante entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalle están frescos en su memoria. Si no tomo nota debe

registrar los detalles. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato, si fue rechazado o aceptado.

La evaluación del candidato se realizará en base a los siguientes aspectos:

Experiencia Laboral

Si el entrevistado responde que nunca ha trabajado se pondera con 25 puntos.

Si el entrevistado responde que tiene experiencia en trabajos anteriores, pero ninguno relacionado al puesto vacante, se pondera con 50 pts.

Si el entrevistado responde que tiene experiencia en el puesto vacante, se pondera con 75 pts.

Si el entrevistado responde que tiene más de 2 años de experiencia y además le gusta lo que hace, se ponderara con 100 pts.

Escolaridad

Si el entrevistado tiene estudios ligeramente inferiores a los requeridos por el puesto, se ponderara con 25 pts.

Si el entrevistado no dispone de estudios en el nivel educativo requerido, sin embargo posee experiencia en el puesto, se ponderara con 50 pts.

Si el entrevistado dispone de estudios en el nivel requerido por el puesto y además ha recibido cursos adicionales, se ponderara con 75 pts.

Si el entrevistado dispone de estudios superiores a los requeridos por el puesto, se ponderara con 100 pts.

Adaptación social

Si el entrevistado manifiesta que prefiere trabajar individualmente, se ponderara con 25 pts.

Si el entrevistado manifiesta que ha trabajado y participado en equipos, se ponderara con 50 pts.

Si el entrevistado se adapta con facilidad a los grupos de trabajo, se ponderara con 75 pts.

Si el entrevistado es una persona extrovertida, se ponderara con 100 pts.

Carácter

Si el entrevistado demuestra una actitud petulante o demasiado tranquilo, se ponderara con 25 pts.

Si el entrevistado demuestra una actitud moderadamente agresiva, se ponderara con 50 pts.

Si el entrevistado demuestra una actitud tranquila, se ponderara con 75 pts.

Si el entrevistado demuestra una actitud de dominio en si mismo y adecuada relación con los demás, se ponderara con 100 pts.

TABLA DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA		
PUNTUACIÓN	DESEMPEÑO	ACCIÓN
Hasta 249 pts.	Deficiente	Rechazado
De 250 a 299 pts.	Buena	Aceptable
De 300 a 349 pts.	Muy bueno	Probable
De 350 a 400 pts.	Excelente	elegible

4.6 Formulario para verificación de referencias personales y laborales

La utilidad que este formulario nos brinda es la de investigar otros aspectos del candidato o verificar la veracidad de la información proporcionada por el mismo, a través del testimonio de otras personas que lo conocen o han trabajado anteriormente con él, de manera que podamos elegir a la persona indicada.

En seguida se presenta el formulario propuesto a Clutch y Repuestos Libertad:



FORMULARIO PARA VERIFICACION DE REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES

FECHA: _____

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

EMPRESA O PERSONA QUE PROPORCIONÓ INFORMACIÓN:

REFERENCIA LABORAL:

1. ¿Cuánto tiempo estuvo en la empresa?

2. ¿Cómo considera su desempeño?

Excelente: _____ Muy bueno: _____ Bueno: _____

Regular: _____ Malo: _____

3. ¿Qué cualidades positivas podría destacar de él o ella:

4. ¿Qué actitudes negativas considera que posee?

5. ¿Lo (a) volvería a contratar? Sí: _____ No: _____

¿Por qué? _____

COMENTARIOS:

REFERENCIA PERSONAL:

6. ¿Cuánto tiempo tiene de conocerlo(a)? _____

7. ¿Qué parentesco tiene con él/ella? _____

8. ¿Consume bebidas alcohólicas? _____

9. ¿Recomienda a la persona para que sea contratada por nuestra empresa?

COMENTARIOS

4.7 Políticas de selección de personal

- La selección de personas para la empresa, se realizará sin considerar aspectos de sexo, ideas políticas y otros que no tengan que ver con el desempeño efectivo de la persona.
- Toda persona que aspire a ser miembro de la empresa, debe someterse al proceso de selección previamente establecido.
- Al momento de evaluar los resultados de la entrevista y examen práctico, debe realizarse con imparcialidad.
- La información proporcionada por el candidato debe ser manejada con estricta confidencialidad.

4.8 Indicadores del proceso de selección

Los indicadores son parámetros de medición que deben impactar y vincularse con la estrategia de la empresa, es decir que sirven para medir resultados en términos de tiempo, volumen, calidad y costo. En esta función de selección los indicadores aplicables a la empresa Clutch y Repuestos Libertad se detallan a continuación.

4.8.1 Tiempo

La medición del tiempo es relevante en la medida que las selecciones deben realizarse en el menor tiempo posible, debido a la necesidad de cubrir el puesto vacante y que no interfiera en el funcionamiento de la empresa. Los indicadores en el factor tiempo son los siguientes:

➤ Tiempo de respuesta (TR)=FP-FR

TR= Tiempo de respuesta

FP= fecha en que se envió al primer candidato para entrevista a jefe requiriente

FR= fecha en que se recibió la requisición de personal por parte de jefe requiriente.

Este cálculo se debe hacer sólo con días hábiles.

➤ Tiempo de inicio: (TI)=FR-FT

TI= tiempo de inicio

FR= fecha en que se recibió la requisición de personal por parte de jefe requiriente.

FT= fecha en que el seleccionado empezó a trabajar.

5. Contratación del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad

5.1 Introducción

Al hablar de contratación nos referimos a la existencia de un acuerdo entre la empresa y el candidato seleccionado a través de un documento en el que se establecen las condiciones laborales. La existencia del contrato es una garantía a favor del trabajador y su falta será imputable al patrono, de acuerdo con el art.18 párrafo 2º del Código de Trabajo.

5.2 Descripción del procedimiento para la contratación de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

El procedimiento a realizar en esta función de contratación es corto, pero de suma importancia al incorporar a un nuevo empleado. Dicho procedimiento se detalla a continuación:

Paso	Responsable	Descripción	Notas Técnicas
01	Jefe dpto. administrativo	Llama al candidato seleccionado, si el candidato no esta disponible, contactar al segundo seleccionado.	<u>Contrato:</u> Es una convención o un acuerdo de voluntades entre dos o más partes,

02	Candidato seleccionado o segundo seleccionado.	Se presenta a la empresa	sobre un dar, hacer o no hacer algo.
03	Jefe dpto. administrativo	Establecen condiciones de trabajo y sueldo.	
04	Jefe dpto. administrativo , Gerente General y candidato seleccionado	Celebran y firma contrato.	
05		Indican la fecha y hora de inicio de labores	

5.3 Formulario de contrato individual de trabajo

Existen contratos a plazo y por tiempo indefinido. Pero se debe tener presente, que de acuerdo con el artículo 20 del Código de Trabajo, se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos. Probada la subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados.

A continuación detallamos un formulario de contrato individual de trabajo, el cual será útil para la empresa:



CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO DE CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD

GENERALIDADES DEL TRABAJADOR

Nombre: _____
 Edad: _____ Sexo: _____
 Estado civil: _____
 Prof. U oficio: _____
 Domicilio: _____

 Nacionalidad: _____
 N° DUI: _____
 Lugar y fecha de expedición:

GENERALIDADES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre: _____
 Edad: _____ Sexo: _____
 Estado civil: _____
 Prof. U oficio: _____
 Domicilio: _____

 Nacionalidad: _____
 N° DUI: _____
 Lugar y fecha de expedición:

En representación de Clutch y Repuestos Libertad,

Nosotros: _____ y _____
 (Nombre del patrono) (Nombre del trabajador)

De generalidades arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

1. CLASE DE TRABAJO O SERVICIO

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como:

Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y su reglamento, y el Reglamento Interno de Trabajo, tendrá como obligaciones propias las siguientes:

2. DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO

El presente contrato se celebra por:

Tiempo indefinido

Plazo _____

Cuando la iniciación del trabajo haya procedido a la celebración del contrato de trabajo, el tiempo de servicio se computará a partir de: _____ (Fecha).

3. LUGAR DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

El lugar de prestación de los servicios será en: _____

Y el trabajador habitará en su residencia.

4. HORARIO DE TRABAJO

De lunes a viernes de 8:00 - 12:00 m. y de 1:00 - 5:00 p.m., sábados de 8:00 a 1:00 p.m.

5. SALARIOS, FORMA, PERÍODO Y LUGAR DE PAGO

El salario que recibirá el trabajador por sus servicios será la suma de: _____ (Indicar la forma de remuneración, por tiempo, por unidad de hora, comisión, tarea, etc.) y se pagará en dólares en Clutch y Repuestos Libertad, dicho pago se hará de la manera siguiente: _____ (Semanal, quincenal, mensual) a través de planilla.

6. PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR

Nombre: _____ Parentesco: _____ Fecha de nacimiento: _____

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

7. OTRAS ESTIPULACIONES

Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por duplicado en _____ (Ciudad) a los _____ días del mes de _____ de dos mil _____.

F. _____

Trabajador

F. _____

Patrono

5.4 Políticas de contratación

- El empleado que califique en el mes de prueba, quedará contratado indefinidamente.
- El empleado nuevo podrá ser despedido durante el periodo de prueba, sin responsabilidad para las partes al no cumplir con las expectativas del patrono.
- El empleado debe proporcionar la fotocopia de sus documentos personales, para ser anexados al contrato.

5.5 Indicadores del proceso de contratación

En ocasiones las empresas desean conocer el costo por contratación, para tener un parámetro del desembolso realizado en determinada búsqueda de personal, por lo que en seguida se muestra dicho indicador:

$$\text{Costo por contratación (CP)} = \frac{\text{CU} + \text{SP} + \text{RD} + \text{CE} + \text{VI} + \text{EM}}{\text{S}}$$

CP= costo promedio de contratación

CU= costo por publicaciones

SP= salarios del personal de selección

RD= reproducción de formas o documento para selección

VI= transporte, pasajes, viáticos y hospedaje

EM=tarifa por examen médico

S= número de contratados del periodo

El CP se calcula respecto a los costos directos de la selección. Si se desea agregar los costos indirectos se deben agregar al menos dos rubros más, a saber: SA=salarios del personal administrativo

PP=Prestaciones del personal (técnicos de selección + personal administrativo)

6. Manual de Inducción del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad

6.1 Introducción

Al hablar de inducción entendemos que es un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente dentro de la empresa. Se considera como un proceso por que el trabajador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una empresa.

6.2 Objetivo General

- Buscar la adaptación del empleado a su nuevo puesto de trabajo en la empresa Clutch y Repuestos Libertad.

6.3 Objetivos Específicos

- Dar a conocer a cada nuevo empleado que se incorpora a la empresa Clutch y Repuestos Libertad la información básica sobre la misma.
- Reducir el estrés y la ansiedad en los primeros días de trabajo con el apoyo de jefes y compañeros.
- Desarrollar actitudes positivas en las personas, respecto a su trabajo, área, jefes y compañeros.

6.4 Descripción del procedimiento para la inducción de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

Realizar el proceso de inducción es de gran ayuda para las empresas, ya que se cuenta con un apoyo para brindar la bienvenida a un nuevo empleado a fin que

se adapte lo antes posible al ambiente de la empresa.

Es por tal motivo que a continuación se mostrarán los pasos que conforman dicho proceso:

Paso	Responsable	Descripción	Notas Técnicas
01	Nuevo empleado	Se presenta a la empresa en la fecha y hora indicada.	<u>Manual de inducción</u> : es una herramienta administrativa que sirve para informar a darle a conocer al nuevo empleado la información general de la empresa.
02	Jefe dpto. administrativo	Proporciona manual de inducción y se lo explica brevemente.	
03		Le presenta a jefe inmediato y demás personal de la empresa.	
04	Jefe de dpto.	Muestra instalaciones de la empresa y la ubicación física de su puesto.	
05		Explica las funciones que desempeñará y proporciona herramienta o equipo que utilizará.	
06	Nuevo empleado	Inicia labores.	

6.5 Prólogo del manual de inducción

En nombre de todo el personal reciba la más cordial bienvenida a Clutch y Repuestos Libertad.

Este manual le servirá de guía para que conozca algunos de los aspectos más relevantes de la empresa, en cuanto a su historia, deberes y obligaciones, prestaciones, etc.



Le desea el mayor de los éxitos en sus labores, y nuevamente ¡bienvenido(a)!, a nuestra empresa Clutch y Repuestos Libertad.

6.6 Antecedentes

CLUTCH Y REPUESTOS LIBERTAD, fue fundada en el año de 1998 con iniciativa del Sr. Juan Gregorio González, bajo la finalidad de ofrecer una alternativa de consumo para satisfacer las necesidades de los demandantes de repuestos automotrices en general.

Nace inicialmente de manera informal, debido a la inseguridad de fracasar.

Sus primeras instalaciones surgen en un pequeño local alquilado cerca del punto de buses de la ruta 150 y 151, que además es parada de buses de otras rutas. Esto permitió que dichas rutas fuesen sus primeros clientes.

La empresa se traslada en 1999 a nuevas instalaciones ubicadas en la 7ª avenida sur N° 3-7B de la ciudad de Santa Tecla, en el nuevo edificio propio se efectuaron obras de construcción a fin de mejorar el funcionamiento de la empresa. Luego se negoció la compra de un predio que colinda en la parte trasera del edificio, con el objetivo de ser un parqueo para los clientes y resguardo de equipo de trabajo, lugar que se aprovecha para poder completar el servicio al cliente ofreciendo a la vez una opción en el área automotriz.

La empresa se dedica a la distribución y venta de repuestos y lubricantes de vehículos livianos y pesados, en una diversidad de marcas, catalogados de primera calidad.

Posteriormente en el año 2000, con el deseo de prestar un servicio completo en el área automotriz se crea el área de clutch y frenos, equipándose de maquinaria necesaria para llevar acabo tales fines.

6.7 Misión y Visión

Misión

Proporcionar una alternativa para todo aquel que necesite un repuesto o servicios de clutch y frenos de distintas clases de automotores, a precios competitivos. Logrando satisfacer las diferentes necesidades de nuestros clientes con mayor calidad y duración en nuestros productos y servicios.

Visión

Ser una de las mejores empresas distribuidoras de repuestos y reconstructoras de clutch y frenos de distintas clases de automotores, orientada a ofrecer calidad y duración en nuestros productos y servicios para ser reconocidos a nivel nacional.

6.8 Obligaciones de los empleados



Los empleados que forman parte de Clutch y Repuestos Libertad, se encuentran sujetos a las siguientes obligaciones, según el art. 31 del Código de Trabajo:

- 1ª) Desempeñar el trabajo convenido.
- 2ª) Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus jefes inmediatos en lo relativo al desempeño de sus labores.
- 3ª) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- 4ª) Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.
- 5ª) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.
- 6ª) Restituir al patrono en el mismo estado en que se le entregó, los materiales que éste le haya proporcionado para el trabajo y que no hubiere utilizado, salvo

que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación.

7ª) Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad del patrono que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación.

8ª) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la empresa, peligren la integridad personal o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo.

9ª) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud.

10ª) Acatar las medidas de higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indiquen los patronos para seguridad y protección de los trabajadores y de sus lugares de trabajo.

11ª) Todas las que les impongan este Código y demás fuentes de obligaciones laborales.

6.9 Prohibiciones de los empleados

Se prohíbe a los trabajadores de Clutch y Repuestos Libertad (De acuerdo al art. 32 del Código de Trabajo):

- 1º) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia del patrono o jefes inmediatos;
- 2º) Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el patrono o jefes inmediatos, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono;
- 3º) Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores; y



4º) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquéllas sean necesarias para la prestación de los servicios

6.10 Normas y derechos de los empleados

Horario de trabajo

La jornada laboral para todo el personal de Clutch y Repuestos Libertad es de lunes a viernes de 8:00 - 12:00 m. y de 1:00 - 5:00 p.m., sábado de 8:00 - 1:00 p.m.



Días de asueto



1º de Enero

Jueves, viernes y sábado de Semana Santa.

1º de Mayo, día del trabajo

6 de Agosto

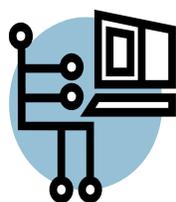
15 de Septiembre, día de la independencia

2 de Noviembre, día de los difuntos

25 de Diciembre, navidad (De conformidad al art. 190 del

Código de Trabajo).

Permisos



Se concederá permiso por escrito y con uno o dos días de anticipación, para que se ausente o falte al desempeño de sus labores, el cual deberá ser autorizado por el jefe inmediato en los siguientes casos:

- Para cumplir con obligaciones familiares como: muerte o enfermedad de parientes cercanos (cónyuge, padres, hijos, hermanos).
- Para cumplir con obligaciones de carácter público impuestas por la ley o por disposición administrativas de autoridad competente (juicios, denuncia, etc.)
- Otros Permisos que se consideren justificables.

Vacaciones anuales

Todos los empleados tienen derecho a las vacaciones anuales al cumplir un año de servicio continuo y su duración será de 15 días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo (De acuerdo con el art. 177 del Código de Trabajo).



Pago de sueldo



El sueldo se paga de manera quincenal y se efectúan los siguientes descuentos: ISSS, AFP, anticipos, préstamos, días faltados, productos de la empresa.

Aguinaldo



La cantidad mínima que se pagará al empleado como prima en concepto de aguinaldo será:

- Empleados que tengan 1 año o más y menos de 3 años de servicio, la prestación equivalente al salario de 10 días.
- Empleados que tengan 3 años o más y menos de 10 años de servicio, la prestación equivalente al salario de 15 días.
- Empleados que tengan 10 años o más de servicio, la prestación equivalente al salario de 18 días. (De acuerdo con el Código de Trabajo, art. 198)

6.11 Prestaciones adicionales a las de ley

Descuentos en productos de la empresa



Actividades recreativas



Anticipos y préstamos



Licencia por matrimonio



Transporte en horas no laborales



Subsidio de 50% para uniforme



6.12 Políticas de inducción de personal

- A todo empleado nuevo se le entregará el manual de inducción, el cual contendrá la información básica de la empresa.
- El jefe de cada departamento dará el apoyo al empleado nuevo durante su adaptación en los primeros días de trabajo.
- Todo el personal antiguo debe mostrar respeto, amabilidad y compañerismo para que se facilite el proceso de inducción de un nuevo empleado.
- El encargado del área a la cual pertenezca el empleado nuevo, debe proporcionarle las herramientas o mobiliario necesario para que desempeñe adecuadamente su trabajo.

6.13 Indicadores del proceso de inducción

Se utilizará un indicador que nos ayude a medir el costo que genera la inducción de los empleados nuevos a la empresa Clutch y Repuestos Libertad, por lo que se detalla a continuación la fórmula a utilizar:

- $\text{Costos de inducción} = \text{tiempo de orientación} \times (\text{promedio del costo salarial de los participantes} \times \text{número total de personas inducidas}) + \text{costos del área administrativa} / \text{número total de personas inducidas}$

7. Entrenamiento y desarrollo del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad

7.1 Introducción

El aporte por parte de los empleados a la empresa es vital, ya que aunque se contara con la mejor maquinaria o con el recurso financiero suficiente la empresa no podría funcionar. Es por ello que es muy importante poseer un personal capacitado y calificado que con su esfuerzo y desempeño contribuya a los objetivos de la empresa.

7.2 Objetivo general

- Incrementar los conocimientos teóricos y prácticos del personal que labora en la empresa Clutch y Repuestos Libertad, con el propósito de mejorar el desempeño de cada uno de ellos.

7.3 Objetivos específicos

- Mejorar la eficiencia de Clutch y Repuestos Libertad, a través del esfuerzo del personal hacia una mejor ejecución de las actividades que ésta realiza.
- Corregir las deficiencias que se presenten por la falta de capacitación, a manera de seguir brindando un excelente servicio a los clientes.
- Incrementar la productividad del personal a fin de que exista un mayor aprovechamiento del tiempo y los recursos.

7.4 Descripción del procedimiento para el entrenamiento y desarrollo de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

Para llevar a cabo la capacitación del personal de forma exitosa se debe seguir una serie de pasos, los cuales presentamos a continuación:

Paso	Responsable	Descripción	Notas Técnicas
01	Jefe Dpto. Administrativo	Solicita a jefes de cada dpto. que comuniquen las necesidades de capacitación del personal a su cargo.	<u>Capacitación:</u> es la adquisición de conocimientos teóricos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, lo cual permite contar en un momento determinado con personal capaz de desempeñarse con mayor eficiencia dentro de la empresa. <u>Programa:</u> conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.
02	Jefe de cada dpto.	Analizan y Seleccionan a empleados que a su criterio necesitan capacitación, elaboran y envían lista de empleados detallando áreas en las que se requiere capacitación.	
03		Recibe listado de empleados y áreas en las que se necesita la capacitación.	
04	Jefe Dpto. Administrativo	Analiza y elabora un programa de capacitación. Al mismo tiempo lo envía al Gerente General.	
05	Gerente General	Aprueba o rechaza programa de capacitación. Envía los resultados al jefe dpto. administrativo.	
06	Jefe Dpto. Administrativo	Revisa si esta aprobado o no el programa, si no esta aprobado lo realiza nuevamente, si lo está, coordina la ejecución de dicho programa.	
07		Notifica a los jefes de cada depto., la aprobación y detalles de la capacitación. Elabora una invitación para cada empleado.	
08	Empleado	Inicia curso de capacitación	

7.5 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Instrucciones para llenar el formulario

Lista de verificación de necesidades de capacitación.

- En la columna (1) ÁREAS O TEMAS POR FORTALECER, aparecen temas generales que pueden necesitar eventos de Capacitación y Desarrollo. Estúdielos, analícelos y seleccione aquel que a su juicio, necesita el personal.
- En la columna (2), IDENTIFICACIÓN, ponga una (x) que corresponda al área o tema seleccionada en la columna (1).
- En forma breve liste en la columna (3), cuales son los problemas que usted considera que son provocados por el vacío de capacitación en las áreas seleccionadas. Pueden ser problemas genéricos o particulares, pero deben ser problemas que si se logren solucionar con la capacitación que se impartirá.
- En la columna (4), deberá mencionar a que tipo de personal se debe impartir la capacitación seleccionada, por ejemplo personal operativo, Jefes de depto., etc.
- En la columna (5), diga cuantas personas requieren de ese tipo de capacitación, tomando en cuenta a todo personal que pertenece al depto.
- En la columna (6), escriba sin repetir ninguno, los números del 1 al 10, tantos como sean las áreas que Usted ha escogido en la columna (1). En esta forma usted está priorizando los temas de Capacitación y Desarrollo en orden de urgencia. La máxima urgencia se representa con el número 1; la mínima con el número 10.
- En la columna (7), escriba algunos comentarios, requerimientos o ideas para la selección del tema respectivo.

El formulario número 2 denominado " PROPUESTA DE TEMAS O ÁREAS A FORTALECER ", tiene como objetivo recoger las diferentes inquietudes o propuestas para la capacitación, que no se encuentren incluidas en el listado del formulario No.1, teniendo en cuenta que deben ser propuestos temas y áreas que ocasionen problemas que sean factibles de solucionar con la capacitación del personal.



LISTA DE VERIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DEPTO: _____

FECHA _____

PUESTO: _____

NOMBRE: _____

(1) ÁREAS O TEMAS A FORTALECER	(2) IDENTIFICACIÓN	(3) LISTE LOS PROBLEMAS QUE PROVOCA LA FALTA DE CAPACITACIÓN	(4) IDENTIFIQUE LAS CATEGORÍAS DE PERSONAL A QUE DEBE SER DIRIGIDA	(5) NÚMERO DE PERSONAS QUE SE REQUIERE FORTALECER	(6) PRIORIDAD	(7) OBSERVACIONES
I. CONOCIMIENTOS SOBRE LA EMPRESA 1.1 Misión y Visión de la empresa. 1.2 Conocimientos sobre funciones de RH.						
II. DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES 2.1 Relaciones Humanas. 2.2 Comunicación interpersonal. 2.3 Trabajo en equipo. 2.4 Motivación hacia el trabajo. 2.5 Aumento de productividad, mediante orientación hacia metas y procedimientos de trabajo. 2.6 Preparación para cambios de sistemas y métodos de trabajo.						

III. DESARROLLO ADMINISTRATIVO.						
3.1 Liderazgo y Autoridad.						
3.2 Toma de decisiones.						
3.3 Planificación de trabajo.						
3.4 Control administrativo.						
3.6 Administración de RH.						



LISTA DE VERIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DEPTO: _____

FECHA _____

PUESTO: _____

NOMBRE: _____

(1) ÁREAS O TEMAS A FORTALECER	(2) IDENTIFICACIÓN	(3) LISTE LOS PROBLEMAS QUE PROVOCA LA FALTA DE CAPACITACIÓN	(4) IDENTIFIQUE LAS CATEGORÍAS DE PERSONAL A QUE DEBE SER DIRIGIDA	(5) NÚMERO DE PERSONAS QUE SE REQUIERE FORTALECER	(6) PRIORIDAD	(7) OBSERVACIONES
IV. CAPACITACIÓN TÉCNICA EN ÁREAS ESPECÍFICAS. 4.1 Técnicas de negociación. 4.2 Evaluación del desempeño. 4.3 Técnicas para la elaboración de informes. 4.4 Técnicas Administrativas. 4.5 Técnicas de ventas. 4.6 Administración y control eficiente de inventarios. 4.7 Sistemas de Información. 4.8 Hojas electrónicas 4.9 Procesadores de Texto 4.10 Conocimientos básicos						

<p>sobre "..."</p> <p>4.11 Conocimientos básicos sobre aspectos de "..."</p> <p>4.12 Técnicas de Análisis y Evaluación.</p> <p>4.13 Higiene y seguridad ocupacional.</p>						
<p>V. METODOLOGÍA EDUCATIVA</p> <p>5.1 Técnicas Didácticas</p> <p>5.2 Motivación en el Aula</p> <p>5.3 Objetivos de Aprendizaje</p> <p>5.4 Métodos de enseñanza</p>						

7.7 Presupuesto de capacitación

N-	ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	GRUPO META	OBJETIVO	DURA C. HRS	Nº DE ACC.	CAPACITAC.		Nº PART. POR GRUPO	Nº PART. TOTAL	COSTO TOTAL DEL CURSO
						INT.	EXT.			
1	Aumento de productividad, mediante orientación hacia metas y procedimientos de trabajo	Todo el personal	Mejorar la productividad a través de la orientación de metas y procedimientos.	12	1		X	12	12	\$720.00
2	Liderazgo y Autoridad	Jefes de depto.	Jefe conozca la forma de ejercer un liderazgo efectivo.	6	1		X	4	4	\$140.00
3	Técnicas de ventas	Personal de Ventas	Asegurar la comprensión y aplicación de los conocimientos, que permita brindar un servicio de calidad, con técnicas modernas de ventas	4	1		X	3	3	\$48.99
4	Trabajo en Equipo	Todo el personal	Orientar al trabajo en equipo para un mejor desarrollo	8	1		X	12	12	\$391.80
5	Higiene y seguridad ocupacional	Todo el personal	Mejorar la seguridad en el trabajo, concientizar sobre las acciones inseguras.	16	1		X	12	12	\$1080.00
6	Técnicas Administrativas	Jefe de depto.	Brindar los conocimientos sobre técnicas innovadoras de administración	9	1		X	4	4	\$180.00
7	Administración y control eficiente de inventarios	Jefe del depto. de Ventas	Conocer nuevas tendencias en el manejo de inventarios que permitan ser más eficientes en el puesto de trabajo	16	1		X	1	1	\$210.00
TOTALES				63	7			48	48	\$2770.79

7.8 Fuentes de capacitación

7.8.1 Internas

Los jefes de cada depto. pueden proporcionar el apoyo para poder programar y realizar capacitaciones dentro de la empresa, siempre considerando las necesidades de capacitación existentes en los empleados.

7.8.2 Externas

Las capacitaciones pueden ser impartidas por Fundación de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa(FUNDAPYME) ya que anteriormente ha capacitado algunos de los empleados. De igual forma el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional(INSAFORP) debido a que la empresa cotiza a dicha institución.

7.9 Políticas de entrenamiento y desarrollo de personal

- La oportunidad de capacitarse será para todos los empleados de Clutch y Repuestos Libertad.
- Los temas de capacitación serán acorde a las necesidades que presenten los empleados y a las áreas que se deban mejorar.
- El jefe de cada depto. debe identificar las necesidades de capacitación y las deficiencias que existan en cada uno de los empleados a fin de corregirlas.
- Los horarios de capacitación se programarán después de la jornada laboral o durante los fines de semana, a fin de no interferir con el ritmo de trabajo.
- El jefe del depto. será responsable de dar seguimiento a los resultados obtenidos después de la capacitación, a fin constatar el aprovechamiento de la misma.

7.10 Formulario de seguimiento a la capacitación



FORMULARIO DE SEGUIMIENTO A LA CAPACITACIÓN

1) Nombre del evento: _____

2) Participante: _____

3) Depto: _____

4) Fechas de realización del evento:

Inicio: _____ Fin: _____

5) N° de horas: _____

6) OBJETIVOS A ALCANZAR: la capacitación le ayudará a mejora

Área de trabajo Multiplicar conocimientos A nivel de empresa Otros (especifique): _____

7) Éstos objetivos deberán ser formulados entre el jefe del depto. y el empleado.

No.	Objetivos	Actividades	Resultados Esperados	Período de Realización	Nivel de Avance %
1					
2					
3					
4					

Firma del Participante: _____ Firma del Jefe: _____

Fecha de elaboración: _____

7.11 Instrucciones de uso del formulario de seguimiento a la capacitación

1. Escribir el nombre de la capacitación.
2. Anotar el nombre del empleado que recibió la capacitación.
3. Colocar el nombre del depto. al que pertenece.
4. Escribir la fecha en la que fue realizada la capacitación.
5. Colocar el total de horas que comprendió la capacitación.
6. Marcar la alternativa en la que considere que la capacitación le ayudará.
7. Formular los objetivos que se esperan que el empleado logre una vez finalizada la capacitación.
8. Firmar el formulario y poner la fecha de finalización.

7.12 Indicadores del proceso de entrenamiento y desarrollo

En esta función de entrenamiento y desarrollo la empresa Clutch y Repuestos Libertad podrá aplicar los indicadores de tiempo y calidad, los cuales se detallan a continuación:

7.12.1 Tiempo

➤ Oportunidad de entrega (OE) = CFP/CP

OE= oportunidad de entrega

CFP= número de cursos realizados en la fecha prevista

CP = Número de cursos programados en el período

7.12.2 Calidad

➤ Cambio en el desempeño (CDM) = $CDD - CDA/CDA$

CDM= cambio en el desempeño

CDD= nivel de desempeño medido al menos 90 días después de la capacitación

CDA= nivel de desempeño medido antes de la capacitación

8. Evaluación del desempeño del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad

8.1 Introducción

La evaluación del desempeño no es un fin en si misma, sino un instrumento para lograr resultados positivos en el personal de la empresa. El análisis debe orientarse a la productividad que el personal obtiene en un período determinado, sin ser afectado por los gustos o preferencias personales del evaluador.

8.2 Objetivo general

- Medir el desempeño obtenido por los empleados de Clutch y Repuestos Libertad con el propósito de detectar y mejorar las áreas en las que se esté fallando.

8.3 Objetivos específicos

- Tomar acciones correctivas en cuanto al desempeño deficiente que algún empleado pueda mostrar.
- Utilizar los resultados obtenidos por los empleados para fundamentar las necesidades de capacitación, aumentos salariales y despidos.
- Incrementar la comunicación e interrelación entre empleados y jefes.

8.4 Descripción del procedimiento para la evaluación del desempeño de personal en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

Es importante establecer el procedimiento que se debe seguir al realizar la evaluación del desempeño, si se desean obtener resultados objetivos. Además, se recomienda realizarla cada seis meses. En seguida se detalla cada uno de los pasos:

Paso	Responsable	Descripción	Notas Técnicas
01	Jefe depto Administrativo	Prepara propuesta de evaluación del desempeño y la remite al Gerente General.	<u>Evaluación del desempeño</u> : mide el rendimiento del empleado, su potencial de desarrollo, la calidad del servicio que brinda y el aporte que éste da a la empresa.
02	Gerente General	Recibe, analiza, autoriza y envía propuesta de evaluación del desempeño.	
03	Jefe depto Administrativo	Recibe la autorización y prepara el material necesario para llevar a cabo dicha evaluación.	
04		Envía el material a utilizar para la evaluación, a cada jefe de depto.	
05	Jefe de depto.	Reciben material e inician la evaluación y calificación al personal bajo su cargo.	
06		Envían al Jefe depto Administrativo Las evaluaciones hechas.	
07	Jefe depto Administrativo	Recibe y realiza las evaluaciones. Evalúa a los jefes de depto.	
08		Envía todos los resultados al propietario	
09	Gerente General	Recibe los resultados y al mismo tiempo evalúa y califica al Jefe depto Administrativo	

10		Se entrevista con cada empleado para darle el resultado individual de su evaluación.	
11	Jefe depto Administrativo	Propone y envía Recomendaciones para mejorar el desempeño del personal.	
12	Gerente General	Recibe el informe de recomendaciones y autoriza, luego lo envía al Jefe depto Administrativo	
13	Jefe depto Administrativo	Procede a efectuar recomendaciones. Mejora los programas de capacitación. Archiva el formulario de evaluación en el expediente de cada empleado.	

8.5 Método de evaluación

El método a emplear para evaluar el desempeño del personal de Clutch y Repuestos Libertad es el de Escala discontinua con descripción de factores y asignación de puntos, el cual consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del empleado en cada período; para cada factor se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de valoración está subdividido e cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el empleado en el factor correspondiente.

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del empleado por lo tanto se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los actores considerados.

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de los cinco rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño:

Rango de puntos	Categoría	Interpretación
81 - 100	Excelente (E) = 10 pts.	Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo. Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico, en su comportamiento se rige por admirables principios personales, por normas y reglamentos establecidos por la empresa.
61 - 80	Muy Bueno (MB) = 8 pts.	Su rendimiento es superior al promedio. Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados. Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias de su puesto y las normas de la empresa.
41 - 60	Bueno (B) = 6 pts.	Su rendimiento es igual al promedio. Sus relaciones interpersonales en el trabajo son normalmente satisfactorias, muestra cualidades personales y principios iguales al promedio de empleados. Actúa con lealtad, disciplina y responsabilidad en relación a las exigencias rutinarias de su puesto y las normas de la empresa.
21 - 40	Regular (R) = 4 pts.	Rinde a un nivel bajo del promedio, en cantidad y calidad. Sus relaciones interpersonales y de autoridad presentan dificultades leves y esporádicas. Como trabajador muestra moderada disciplina, responsabilidad y lealtad.
0 - 20	Deficiente (D) = 2 pts.	Su rendimiento en el trabajo es claramente deficiente. Presenta frecuentes conflictos en relaciones sociales y de autoridad. Hay indicios claros de indisciplina,

		irresponsabilidad y deslealtad. No cumple con el mínimo de exigencia en su puesto y usualmente desafía las normas y reglamentos de la empresa.
--	--	--

8.6 Instrumento para la evaluación del desempeño en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

El formulario para realizar la evaluación del desempeño se muestra a continuación:



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fecha: _____ Empleado: _____

Puesto: _____ Jefe Inmediato: _____

Criterios a Evaluar

1. CALIDAD EN EL TRABAJO	X	Puntos
Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que se realiza el trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando el desperdicio en términos materiales, tiempo y costo.		
E. Trabajo por encima del rendimiento normal		10
MB. No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad		8
B. Eventualmente comete errores que son fácilmente Corregidos		6
R. Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo		4
D. Nunca hace bien su trabajo		2

2. PRODUCTIVIDAD		
Se refiere al rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado, durante un tiempo estipulado. Es decir más trabajo en menor tiempo, manteniendo la calidad del mismo.	X	Puntos
E. Conoce a la perfección su trabajo lo que le permite realizar en menor tiempo del asignado		10
MB. Cumple con los trabajos asignados, siempre esta al día		8
B. Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa		6
R. Con frecuencia alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado, siempre esta atrasado		4
D. Nunca cumple con la cantidad de trabajo, ni con el tiempo asignado		2

3. RESPONSABILIDAD		
Se refiere al grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la empresa.	X	Puntos
E. Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas, además es puntual y no falta		10
MB. Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo, su horario y asistencia esta dentro de lo normal		8
B. Cumple con sus funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente y en ocasiones llega tarde		6
R. Algunas veces no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, usualmente llega tarde o no asiste		4
D. Nunca cumple con sus funciones y siempre llega tarde		2

4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD		
Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.	X	Puntos
E. Excelente para hacer mejoras en el trabajo, y siempre esta desarrollando las ideas nuevas		10
MB. Aporta nuevas ideas de vez en cuando para mejorar la calidad de su trabajo		8
B. Aporta alguna idea solo cuando se lo piden		6
R. Rara vez contribuye con ideas constructivas, aún cuando se le solicita		4
D. No aporta nuevas ideas, su trabajo es rutinario		2

5. CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES		
Se refiere al cumplimiento de normas y reglas de la empresa.	X	Puntos
E. Acata las normas e instrucciones, es disciplinado		10
MB. Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad		8
B. Cumple ordenes e instrucciones, en algunas ocasiones presenta problemas de disciplina		6
R. Incumple algunas normas y reglamentos		4
D. Siempre incumple las normas y reglamentos		2

6. RELACIONES INTERPERSONALES		
Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con jefes, compañeros de trabajo y clientes.	X	Puntos
E. Excelentes relaciones con jefes, compañeros y clientes		10
MB. Mantiene relaciones estables con jefes, compañeros y clientes		8

B. Las relaciones con jefes, compañeros y clientes son aceptables		6
R. Las relaciones con jefes, compañeros y clientes provocan quejas ocasionalmente		4
D. Malas relaciones con jefes, compañeros y clientes provocan quejas ocasionalmente		2

7. DISCRECIÓN		
Se refiere a la actitud del empleado frente al manejo de información relacionada con su puesto de trabajo y la empresa.	X	Puntos
E. Totalmente reservado en el manejo de información de su trabajo y de la empresa, por lo que siempre se considera digno de confianza		10
MB. Es reservado en el manejo de información de su trabajo y de la empresa, no comete indiscreción		8
B. Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo, eventualmente comete alguna indiscreción		6
R. Es reservado solo cuando se lo solicitan		4
D. Indiscreto relacionado con su trabajo, no se puede confiar en él		2

8. COOPERACIÓN		
Se refiere a la colaboración de los empleados frente a funciones extra de su puesto de trabajo.	X	Puntos
E. Se ofrece a cooperar con tareas que beneficien a la empresa y a su persona		10
MB. Ocasionalmente coopera con actividades de la empresa, sin solicitárselo		8
B. Cooperar con tareas adicionales de su puesto, solo cuando se le pide		6

R. Rara vez coopera con actividades adicionales		4
D. Nunca esta dispuesto a cooperar, aunque sea para su propio beneficio		2

9. ORDEN Y LIMPIEZA Se refiere al desarrollo de actividades encaminadas a mantener en las condiciones adecuadas su puesto de trabajo, herramientas o equipo que esté a su cargo.	X	Puntos
E. Es notable es aseo y orden en su trabajo. Se preocupa por guardar y limpiar su equipo, mobiliario y herramientas de trabajo.		10
MB. Generalmente mantiene ordenado y limpio su lugar de trabajo. Guarda y limpia su equipo, mobiliario y herramientas de trabajo.		8
B. Algunas veces se observa ordenado y limpio. Su equipo, mobiliario y herramientas de trabajo los deja limpios y el lugar donde trabaja.		6
R. El lugar de trabajo está desordenado y sucio. Limpia solo cuando se dan indicaciones.		4
D. El lugar de trabajo está muy sucio y no se puede transitar. No limpia su equipo, mobiliario y herramientas de trabajo y los deja tirados.		2

10. HABILIDAD PARA PLANIFICAR Se refiere a la habilidad para establecer un orden o secuencia en cuanto a las actividades de su puesto de trabajo, de manera que realice su trabajo en el tiempo indicado.	X	Puntos
E. Sobresale en sus habilidades para planificar y organizar el trabajo de su área.		10

MB. Planifica y organiza muy bien el trabajo se su área.		8
B. Planifica y organiza el trabajo justo para cumplir la rutina. Tiene dificultades en tareas nuevas.		6
R. A veces planifica y organiza el trabajo rutinario, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.		4
D. Tiene muchas dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.		2

8.7 Tabla de puntuación

CRITERIO	CALIFICACION
1. Calidad en el trabajo	
2. Productividad	
3. Responsabilidad	
4. Iniciativa y creatividad	
5. Cumplimiento de normas y reglas	
6. Relaciones interpersonales	
7. Discreción	
8. Cooperación	
9. Orden y limpieza	
10. Habilidad para planificar	
TOTAL PUNTOS	

F. _____

Evaluador

F. _____

Evaluado

Instrucciones de uso:

1. Llene los datos generales que contiene la hoja de calificación: fecha, empleado, puesto y jefe inmediato.
2. Lea el primer criterio de la lista con sus respectivas alternativas. Luego, analice el significado del criterio y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una x, una alternativa en el cuadro que corresponde.
3. Continué contestando los siguientes criterios, siguiendo el mismo procedimiento, cuidando de contestarlos todos.
4. Cuando haya terminado, puede hacer una revisión. Si al efectuar la revisión, cree que debe cambiar una respuesta proceda de la siguiente manera: encierre en un círculo la alternativa que desee anular y marque nuevamente con una X la nueva alternativa; de lo contrario queda inválido el documento con otro tipo de enmendadura.
5. Trasladar a la tabla de puntuación el puntaje obtenido en cada criterio, luego sume. Finalmente ubique la categoría de evaluación que le corresponde al evaluado.

8.8 Políticas de evaluación del desempeño

-  Serán sujetos de evaluación todos los empleados de Clutch y Repuestos Libertad, excepto el Gerente General.
-  Se establecen períodos semestrales de evaluación del desempeño, al final de cada cual se obtendrá por cada empleado una calificación del desempeño durante el mismo. Dicha calificación se hará del conocimiento del Gerente General de la empresa.
Los períodos a evaluar serán:
 - ⊕ De enero a Junio (en la primera semana de junio)
 - ⊕ De julio a Diciembre (en la primera semana de diciembre)
-  Al inicio de cada año, los jefes de cada depto. deberán determinar las metas de desempeño de los empleados a su cargo.

- La evaluación del desempeño de cada empleado será hecha por el jefe de cada depto. de trabajo; los jefes de cada depto. serán evaluados por el Jefe depto administrativo y este último será evaluado por el Gerente General.
- El Gerente General obtendrá todos los resultados de la evaluación y se reunirá con cada uno para dar los resultados.
- Con el propósito de corregir oportunamente las deficiencias en el desempeño, y a efecto de asegurar en la medida posible que la calificación de cada período corresponda fielmente al real desempeño del empleado durante el mismo, todos los jefes de depto. (evaluadores) deberán efectuar un seguimiento permanente del desempeño de los subalternos y realizar por lo menos una calificación parcial a mediado del período de evaluación, registrando el resultado para ser considerado al momento de la calificación global del período.
- Todo empleado en período de prueba, ya sea que se trate de un nuevo empleado o que haya cambiado de puesto, será evaluado al final del período de prueba que se haya establecido, sin perjuicio de las correspondientes calificaciones semestrales ya definidas.

8.9 Indicadores de la evaluación del desempeño

Los indicadores son parámetros de medición que deben impactar y vincularse con la estrategia de la empresa, es decir que sirven para medir resultados en términos de tiempo, volumen, calidad y costo. En esta función de evaluación del desempeño los indicadores aplicables a la empresa Clutch y Repuestos Libertad se detallan a continuación.

8.9.1 Volumen

- Cobertura evaluativo(CEV)= NPE/TP
CEV= cobertura evaluativo

NPE= número de personas evaluadas

TP= total de trabajadores

8.9.2 Costos

➤ Costo promedio de la evaluación (CPE)= CPV/TPE

CPE= costo promedio de la evaluación

CPV= costos del programa de evaluación

TPE= total de personas evaluadas

9. Sueldos y salarios del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad

9.1 Introducción

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la empresa.

9.2 Manual de valuación de puestos de la empresa Clutch y Repuestos Libertad

9.2.1 Objetivo General

➤ Proporcionar información real y sistemática para determinar el valor relativo de los puestos de trabajo dentro de la empresa.

9.2.2 Objetivos específicos

➤ Establecer criterios técnicos y objetivos en la valoración de puestos de la empresa Clutch y Repuestos Libertad.

- Establecer un sistema de promoción y por categorías y salarios de acuerdo a las exigencias y necesidades de Clutch y Repuestos Libertad.
- Propiciar el ajuste salarial de acuerdo a las especificaciones de los puestos.
- Establecer bases técnicas para la administración de remuneraciones.

- Establecer una clasificación de los puestos existentes de acuerdo al grado de importancia de toda la empresa.

9.2.3 Procedimiento para la valuación de puestos

1. Para la integración del Comité serán tres miembros, constituidos por el jefe de depto administrativo, el jefe de depto. donde se evaluará y el Gerente General.
2. Revisar cuidadosamente todas las descripciones de los puestos a evaluar, las cuales deben ser proporcionadas por el depto. administrativo, a fin de que los miembros del comité en la reunión evaluativo cuenten con toda la información.
3. Realizar una calificación de acuerdo a los factores de evaluación en forma individual, en donde lo único que el evaluador hará es asignar el grado que estime pertinente a cada factor en función de la descripción del puesto.
4. Realizar una evaluación en conjunto tomando como base las calificaciones individuales; cuando haya consenso en el grado a asignar deberá resolverse con mayoría simple, hasta completar la evaluación de todos los factores de cada puesto y proceder de forma homogénea con todos los puestos de esa área de trabajo, debiendo firmar cada evaluación todos los miembros del comité.
5. Enviar al depto. administrativo, las hojas de evaluación debidamente firmadas por cada miembro del comité evaluador y si es necesario agregar cualquier observación que contribuya a mejorar el proceso.

9.2.4 Método de valuación por puntos

Este método se considera el más perfeccionado y utilizado de los métodos para evaluación de puestos. Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo, y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos.

9.2.5 Instrumento de valuación de puestos en la empresa Clutch y Repuestos Libertad



VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha: _____ Evaluador: _____

Puesto: _____ Depto.: _____

Ponderación de factores de valuación

Factor	Grado	Puntaje
1. Intelectuales		
Educación formal		
Experiencia y entrenamiento		
Iniciativa y creatividad		
2. Responsabilidad		
Por supervisión de personal		
Por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas		
Por manejo de información confidencial		
Por contactos externos		
3. Esfuerzo		
Mental		
Físico		

4. Condiciones de trabajo		
Riesgos en el ambiente físico de trabajo		
FIRMA: _____	TOTAL PUNTOS	100%

Descripción de factores

EDUCACION FORMAL	Grado	Puntos
Se refiere a la evaluación de conocimientos adquiridos en programas de educación formal, que debe poseer el ocupante del puesto para desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto. Hace referencia al nivel educativo que el puesto requiera.		
Requiere estudios completos a nivel de segundo ciclo (6° grado)	A	25
Requiere título de bachillerato, secretariado comercial, contador o estudios técnicos a nivel de bachillerato	B	50
Título de técnico especializado o estudios equivalentes de tercer año de una carrera universitaria	C	75
Graduado universitario de una carrera profesional	D	100

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO	Grado	Puntos
Se refiere al tiempo promedio necesario para que un empleado pueda desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto.		
Menos de seis meses	A	25
De seis a doce meses	B	50
De uno a tres años	C	75
De tres años en adelante	D	100

INICIATIVA Y CREATIVIDAD		
Se refiere al grado de iniciativa y creatividad que requiere el puesto para ser desempeñado eficientemente	Grado	Puntos
No requiere creatividad e iniciativa	A	25
Ocasionalmente requiere creatividad e iniciativa	B	50
Frecuentemente requiere creatividad e iniciativa	C	75
Permanentemente requiere creatividad e iniciativa	D	100

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION DE PERSONAS		
Se refiere a la responsabilidad que el puesto tiene por la cantidad de personas que tiene bajo un puesto	Grado	Puntos
Menos de tres personas	A	25
De tres a seis personas	B	50
De seis a nueve	C	75
De nueve en adelante	D	100

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO, MAQUINARIA DE VALOR, MATERIALES, EQUIPO E INSTRUMENTOS CUANTIOSOS		
Se evalúa el puesto de acuerdo a los montos que se manejan. Dichos montos y equipos son estratégicos para la empresa	Grado	Puntos
Menos de \$ 300.00	A	25
De \$ 300.00 a \$ 1,000.00	B	50
De \$1,000.00 a \$ 5,000.00	C	75
De \$5,000.00 en adelante	D	100

RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES		
Se refiere a la responsabilidad por guardar o manejar información confidencial. Considerar el tipo de información manejada y probable perjuicio que pueda ocasionarse por su descubrimiento.	Grado	Puntos
Acceso no autorizado a ninguna información confidencial	A	25
Acceso restringido a información semiconfidencial, cuyo descubrimiento sería de poca importancia.	B	50
Acceso restringido a información semiconfidencial, cuyo descubrimiento podría ocasionar algún trastorno a las operaciones de la empresa.	C	75
Accesos frecuentes a información confidencial, cuyo descubrimiento podría ocasionar trastornos a las operaciones de la empresa o podría ocasionar una pérdida económica.	D	100

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS		
Se refiere a la frecuencia que el puesto requiere, en cuanto a tener contactos en períodos de tiempo, a fin de poder desarrollar su trabajo efectivamente	Grado	Puntos
Menos de tres veces al mes	A	25
De tres a diez veces al mes	B	50
De diez a veinte veces al mes	C	75
De veinte veces en adelante	D	100

ESFUERZO MENTAL		
Se refiere al grado de esfuerzo físico y frecuencia de esfuerzo mental que el puesto requiere para ser desempeñado adecuadamente.	Grado	Puntos
No requiere esfuerzo mental	A	25
Ocasionalmente requiere esfuerzo mental	B	50
La mayoría de veces requiere esfuerzo mental	C	75
Permanentemente requiere esfuerzo mental	D	100

ESFUERZO FISICO		
Se refiere al grado de energía y frecuencia de esfuerzo físico que el puesto requiere para ser desempeñado adecuadamente	Grado	Puntos
No requiere esfuerzo físico	A	25
Ocasionalmente requiere esfuerzo físico	B	50
La mayoría de veces requiere esfuerzo físico	C	75
Permanentemente requiere esfuerzo físico	D	100

RIESGOS POR EL AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO		
Se refiere a determinar las consecuencias en un puesto de trabajo, por estar expuestos a enfermedades y riesgos, por contacto de materiales, sustancias y otras circunstancias inherentes al mismo.	Grado	Puntos
No está expuesto a ningún riesgo	A	25
Ocasionalmente está expuesto a riesgos	B	50

La mayoría de veces está expuesto a riesgos	C	75
Permanentemente está expuesto a riesgos	D	100

Resumen de puestos evaluados del depto. administrativo

Factor \ Puesto	Jefe depto. administrativo		Cajero		Contador	
	G	P	G	P	G	P
Educación formal						
Experiencia y entrenamiento						
Iniciativa y creatividad						
Responsabilidad por supervisión de personas						
Responsabilidad por manejo de dinero, maquinaria de valor, materiales, equipo e instrumentos cuantiosos						
Responsabilidad por datos confidenciales						
Responsabilidad por contactos externos						
Esfuerzo mental						
Esfuerzo físico						
Riesgos por el ambiente físico de trabajo						
TOTAL						

9.2.6 Instrucciones para el instrumento de valuación de puestos

1. Llene los datos generales que contiene la hoja de valuación de puestos: fecha, puesto, evaluador y depto. que evalúa.
2. En la ponderación de factores, el comité evaluador ponderará a cada uno de los cuatro factores de acuerdo con su importancia relativa. Se le asigna un porcentaje cuya suma constituya el 100%.
3. Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas. Luego, analice el significado del criterio y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, detalle la respuesta en el cuadro de ponderación de factores en la columna Grado.
4. Continué contestando los siguientes factores, siguiendo el mismo procedimiento, cuidando de contestarlos todos.
5. Cuando haya terminado, puede hacer una revisión.
6. Trasladar los resultados individuales de cada puesto evaluado a la tabla de resumen de puestos, el puntaje y el grado obtenido en cada factor, luego sume. Finalmente puede hacer la comparación por departamentos.

9.2.7 Políticas de Sueldos y Salarios

➡ Para el aumento de salario se tomarán en cuenta los siguientes Criterios:

- ➡ El desempeño observado en cada empleado, en cuanto a la calidad de su trabajo, responsabilidad, el esmero y dedicación en las tareas asignadas.
- ➡ El tiempo que cada empleado tiene de laborar para la empresa.
- ➡ La capacidad económica que en esos momentos posea la empresa, es decir que pueda realizar los respectivos desembolsos.
- ➡ Las calificaciones y resultados obtenidos por el personal en la evaluación del desempeño.

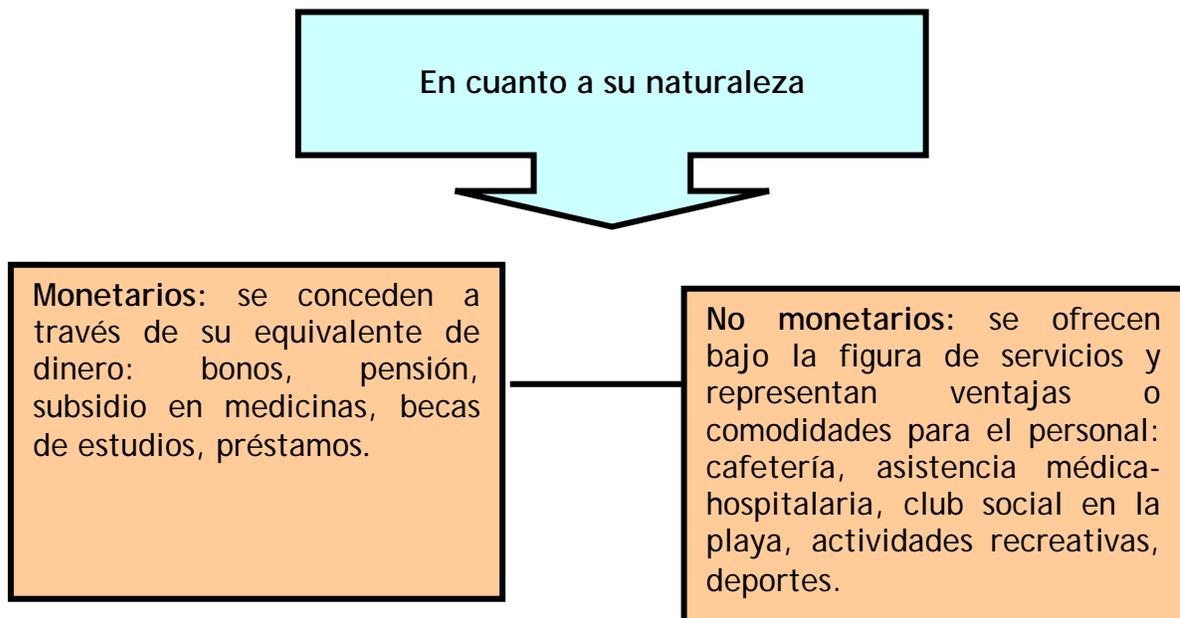
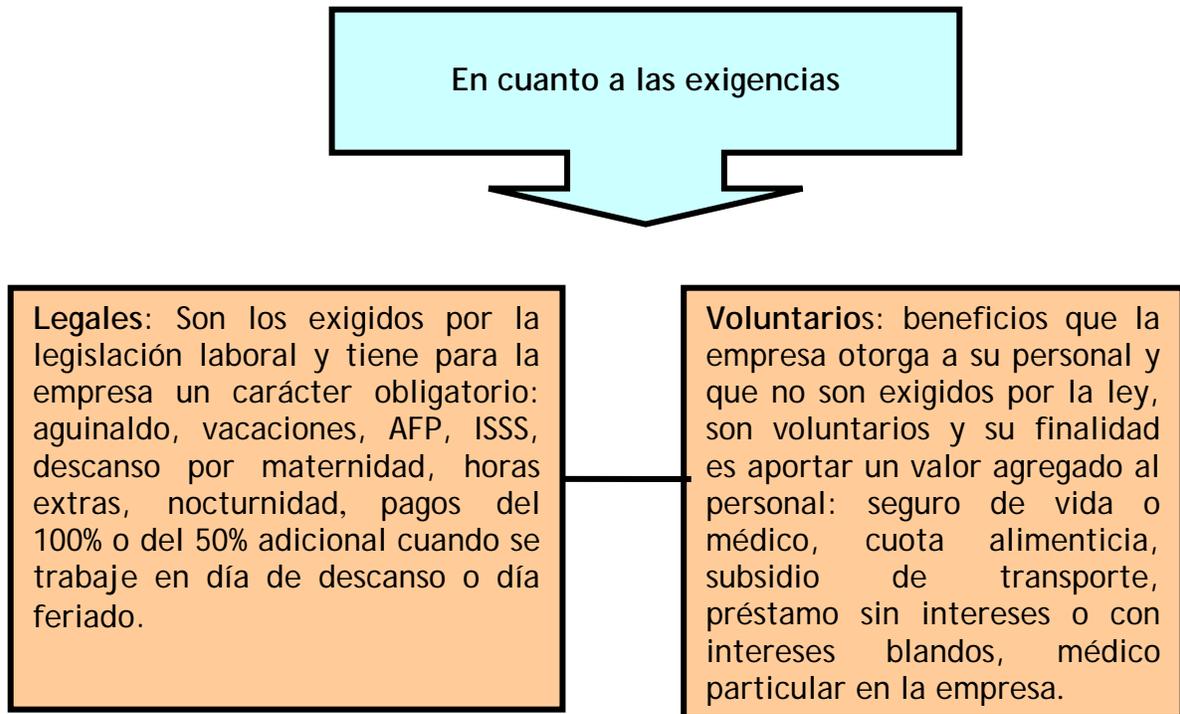
- El último período en que se realizó un aumento salarial al personal de la empresa.
- La planilla de pagos se hará quincenal, si cayere en día no laboral se cancelará un día antes
- El pago se hará en efectivo con la moneda de curso legal
- La valuación de puestos la realizará anualmente el jefe del depto. administrativo.

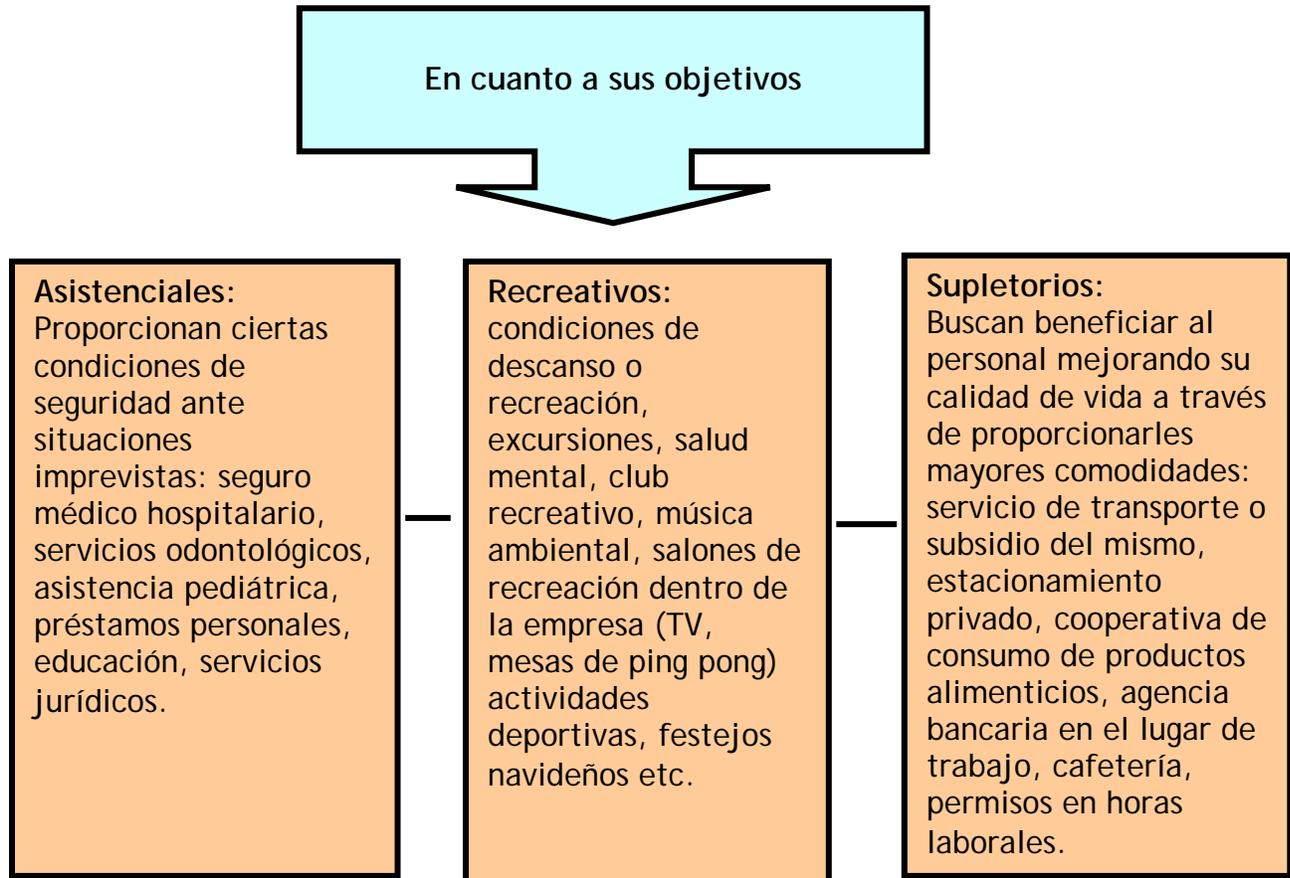
10. Beneficios sociales del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad

10.1 Introducción

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y darles una mejor calidad de vida. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

10.2 Tipos de beneficios sociales para la empresa Clutch y Repuestos Libertad





10.3 Políticas de beneficios sociales

- El depto administrativo será el encargado de proponer las prestaciones y beneficios, que contribuyan a mejorar las condiciones laborales del personal de la empresa.
- Las prestaciones y servicios que el depto. administrativo implemente, deben beneficiar a todos sin distinción alguna.
- Los préstamos de dinero se harán solamente cuando exista una necesidad urgente. Y además no se podrá hacer préstamo sobre préstamo.
- Podrán los empleados solicitar anticipos de dinero, respetando el límite de días trabajados.
- Se les dará transporte en horarios de 8:00 p.m. En adelante.

- Se concederá permisos en horas laborales en caso de: trámite judicial, contable o legal; enfermedad o muerte de un familiar, licencia por boda entre otros.
- Los uniformes de la empresa se subsidiarán en un 50%.

11. Higiene y seguridad del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad

11.1 Introducción

De manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud del personal de la empresa y seguridad personal de las labores que se realizan en la empresa, para evitar tanto los accidentes de trabajo, como las enfermedades profesionales.

11.2 Objetivo General

- Evitar en la medida que sean posibles los accidentes de trabajo, a través del establecimiento de medidas de seguridad que protejan la integridad física de los empleados dentro de la empresa.

11.3 Objetivos específicos

- Determinar las normas de higiene que se deberán acatar en la empresa, con el propósito de prevenir enfermedades laborales que puedan afectar el desempeño del personal.

- Dar a conocer las recomendaciones a seguir en casos como terremotos o incendios, de manera que cada uno de los empleados pueda actuar de forma correcta.

11.4 Políticas de Higiene de la empresa Clutch y Repuestos Libertad

- La limpieza del lugar de trabajo debe realizarse a diario.
- Mantener el orden de las áreas de trabajo, de manera que el piso este libre de objetos que puedan causar caídas.
- Mantener las herramientas ordenadas y en perfecto estado de conservación, además se deberá notificar la reposición de la misma cuando sea necesario.
- Colocar los desperdicios y basura en el lugar apropiado, de tal forma que puedan evitarse incomodidad por olores desagradables.
- Los recipientes destinados a depósito de basuras deberán ser vaciados antes de que se saturen.
- Mantener limpios los sanitarios y hacer un correcto uso de ellos.
- Mantener las gradas o escaleras limpias y libres de objetos que puedan obstaculizar su uso.
- No derramar aceite o grasa en el piso, escaleras o gradas, ya que pueden causar resbalones y caídas.
- Mantener los pasillos y puertas que conducen a las salidas, libres de objetos que puedan obstaculizar el paso.
- No fumar o ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones de la empresa.
- Mientras realiza las actividades laborales no comer ni beber líquidos con las manos sucias.

11.5 Políticas de seguridad en la empresa Clutch y Repuestos Libertad

- Los empleados del departamento de operaciones deberán utilizar el equipo de protección (gabacha, guantes, gafas para soldar, mascarillas).
- Utilizar cinturones de fuerza para la columna al levantar objetos muy pesados.
- Cada empleado debe mantener su equipo de protección en perfecto estado de conservación y cuando esté deteriorado debe solicitar que sea cambiado por otro.
- Utilizar escaleras en lugar de cajas u otros objetos, para alcanzar algún material o producto.
- No utilizar máquinas o vehículos sin la autorización para ello.
- El personal no debe sacar productos o materiales pertenecientes a la empresa sin previa autorización
- No hacer bromas de mal gusto durante la jornada de trabajo, sino que debe haber respeto entre el personal.
- Atender las señales de prevención y evacuación.
- No quitar sin autorización ninguna protección de seguridad o señal de peligro.

- Disponer de un botiquín de primeros auxilios, el cual debe contener lo necesario (algodón, gasas, desinfectantes, analgésicos, esparadrapo, curitas, alcohol, tintura de mertiolato, yodo, pinzas, tijeras), además debe colocarse en un lugar estratégico.
- Contar con un extintor de incendios, el cual debe estar ubicado en un lugar de fácil acceso.
- Contar con lámparas de emergencia (de mano con baterías) que sean fácil de usar.
- Cada empleado debe prestar atención al trabajo que realiza y estar alerta de lo que ocurre a su alrededor, ya que la falta de atención puede causar accidentes.
- Es obligación del patrono proporcionar las condiciones seguras de trabajo, así como también del trabajador contribuir a mantener dichas condiciones acatando las medidas de seguridad, las normas de higiene y otras recomendaciones.

11.6 Indicadores de accidentes de trabajo

Es importante en esta función de higiene y seguridad determinar indicadores que midan los niveles de riesgo y frecuencia de accidentes de trabajo. Es por ello se muestran a continuación los que se pueden aplicar a la empresa:

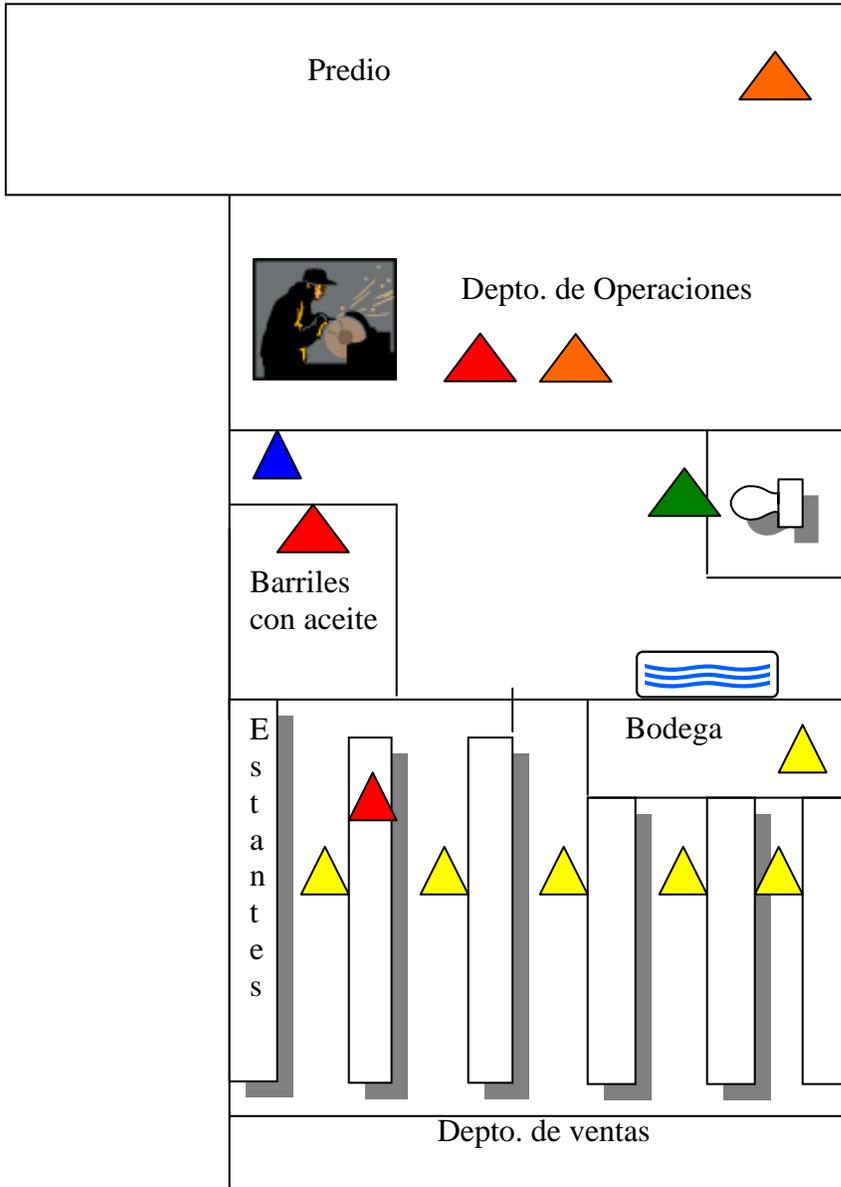
Accidentalidad= número de accidentes x 1000000/horas-hombre trabajadas.

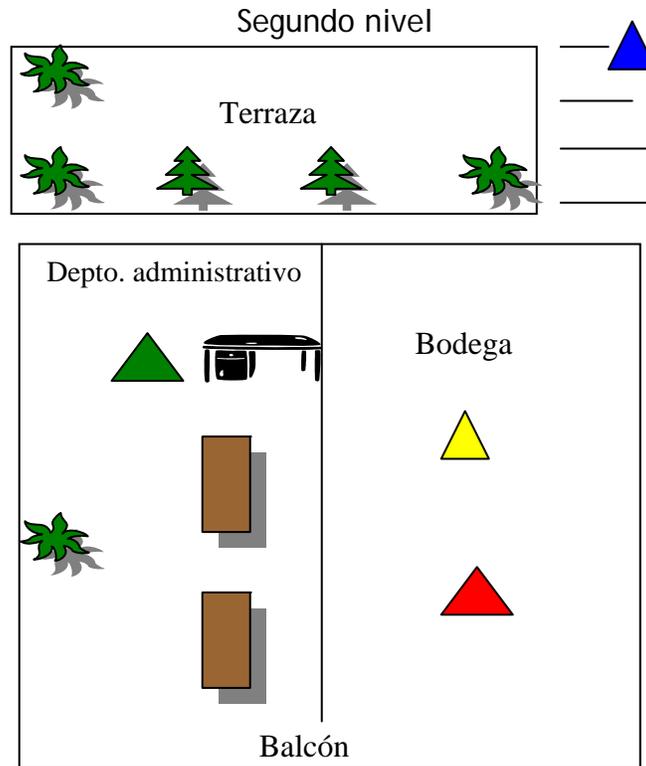
Gravedad de los accidentes= días de incapacidad/número de accidentes

Frecuencia de los accidentes= número de accidentes/365 (12 meses o 46 semanas)

11.7 Mapa de riesgo

Primer nivel

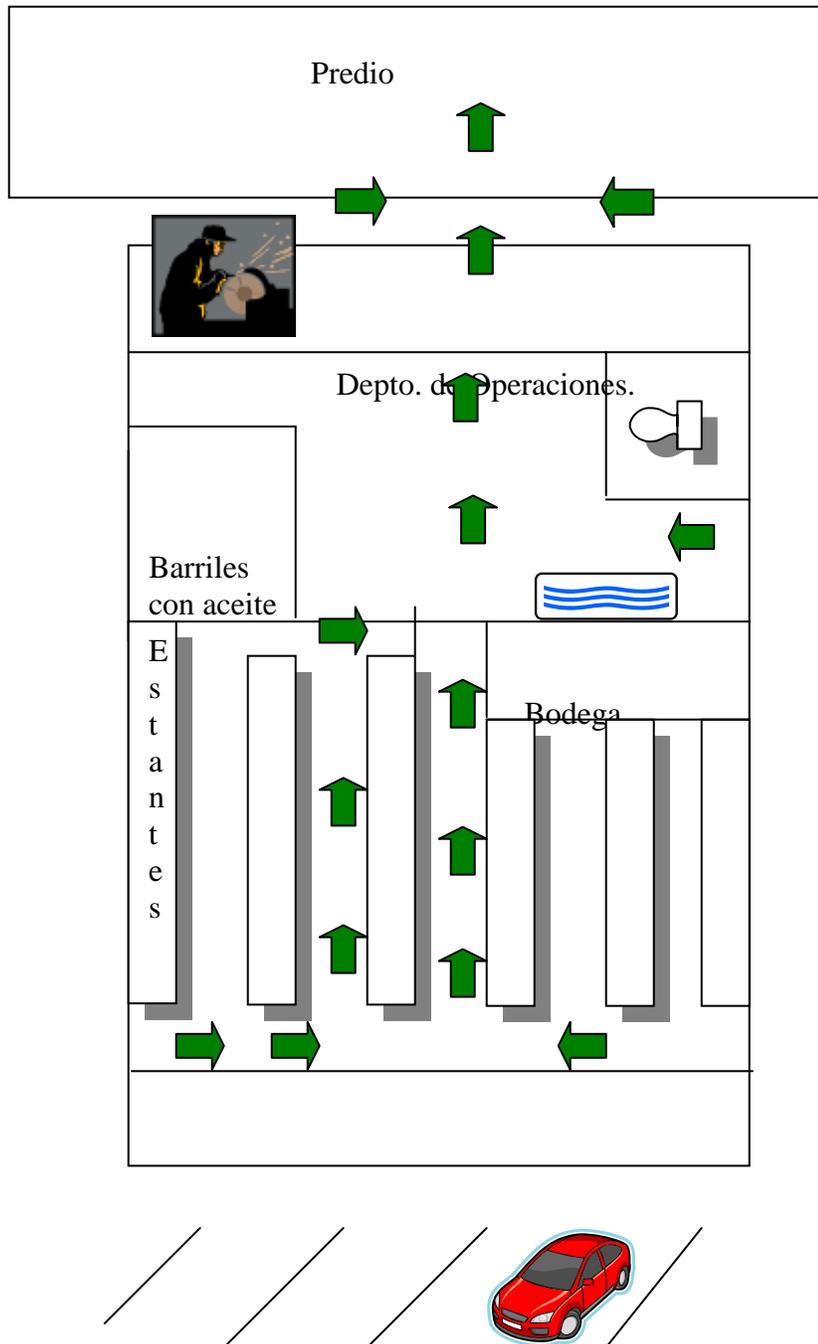


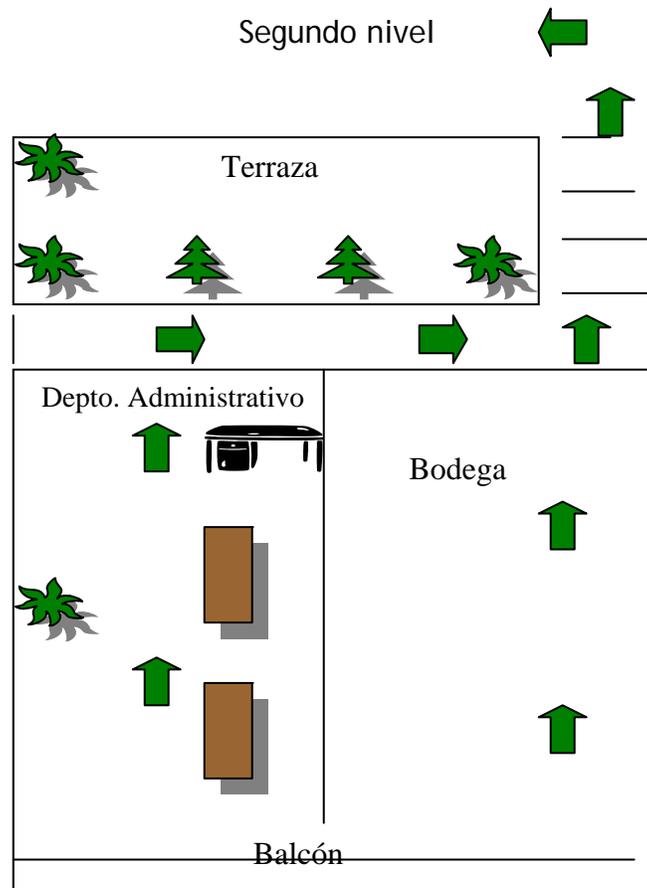


Color	Definición
	Se utiliza exclusivamente en relación con equipo de prevención y combate de incendios.
	Indica puntos peligrosos de maquinaria que pueden cortar, causar choque o en su defecto causar lesión.
	Señal universal de precaución para marcar áreas cuando existen riesgos de tropezar, caer, golpearse contra algo o quedar atrapado entre objetos.
	Color de seguridad básico. Indica ubicación de equipo de primeros auxilios, máscaras contra gases, rociadores de seguridad y pizarrones con boletín de seguridad.
	Color preventivo, advertencia en contra de utilizar equipo que este en reparación, auxiliar preventivo general en equipos como calderas, escaleras.
	Presencia de riesgo de radiación.
 	Indican sitios de tránsito y donde se realizan labores de aseo como escaleras, pasillos cerrados y ubicación de botes de basura.

11.8 Ruta de evacuación

La ruta de evacuación a seguir en casos de emergencia, se señalará con fechas de color verde indicando la salida a un lugar seguro. La que se presenta a continuación:





11.9 Prevención y protección contra incendios

- No deben bloquearse los sitios donde están colocados los extintores de incendios, ni las salidas de emergencias.
- No realizar trabajos en caliente, cerca de sustancias inflamables, material explosivo, tuberías e instalaciones a gas.
- Los trabajadores deben conocer el funcionamiento y uso específico de los diferentes tipos de extintores de incendios.
- Notificar al jefe de depto. cuando se use cualquier extintor, así sea poca la cantidad de sustancia química que se haya usado.
- Debe reportarse al jefe de depto. todos los peligros que se observen.
- Debe mantener limpio y en buen estado de funcionamiento el equipo, maquina y otros objetos que necesiten de energía eléctrica.

11.10 Prevención contra accidentes

- Mantener la calma, pero actuar con rapidez.
- Asegurarse de que no hay más peligros.
- Asegurarse de quien necesita ayuda y atender al herido con cuidado y precaución.
- No dar de beber a una persona sin conocimiento, puede ahogarse con el líquido.
- Avisar inmediatamente por los medios que se puedan al médico o servicios de socorro.

12. Auditoría del personal de la empresa Clutch y Repuestos Libertad

12.1 Introducción

Los recursos humanos son considerados en la actualidad como uno de los recursos más valiosos e importantes de los que dispone la empresa. Es por ello, que el resultado que va a tener en la ejecución de las actividades es comparado con los objetivos, procedimientos y políticas que se han planteado con anterioridad. Es decir, que la auditoria es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la empresa y así, ayudar a mejorar lo que ya esta establecido. También, mejorar a cada uno de los trabajadores de la empresa al evaluarlo o auditarlo para ver si es el indicado en el puesto y de esta manera aportar más a su puesto.

12.2 Objetivo general

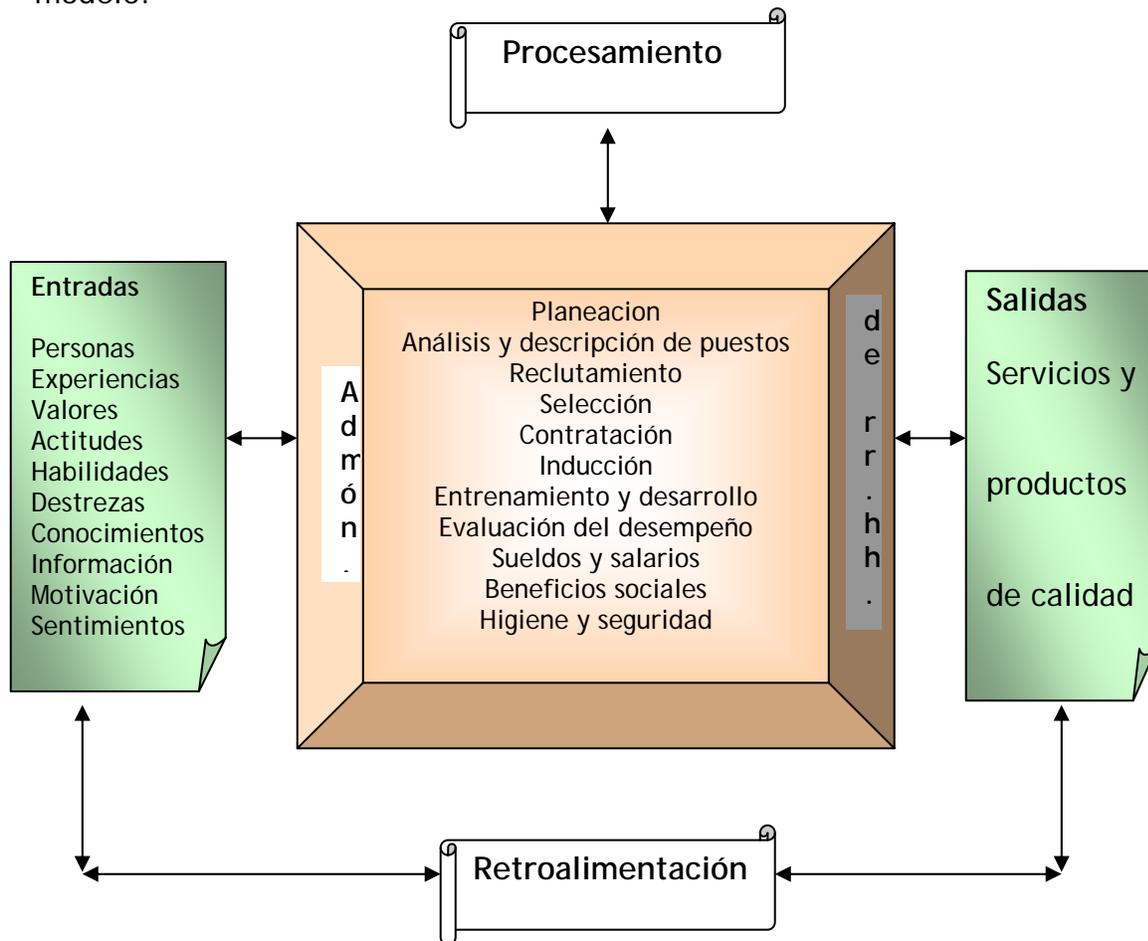
Evaluar las diferentes funciones de la administración de recursos humanos en la empresa Clutch y Repuestos Libertad, con el propósito de detectar las deficiencias o fallas que puedan estar presentándose.

12.3 Objetivos específicos

- Obtener información objetiva y precisa respecto a cada una de las funciones, de manera que se establezcan las sugerencias o acciones correctivas para un mejor funcionamiento de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de los procedimientos, objetivos y políticas de recursos humanos, para mejorarlos en caso de que sea necesario.

12.4 Modelo de auditoría a utilizar

El modelo de auditoría que se utilizará es el sistemático. Debido a que este tiene la ventaja de enfocar con claridad las diferentes funciones como subsistemas, conformando un sistema general, es decir la administración de recursos humanos. De tal manera, que se pueda lograr una eficiente gestión de personal y a la vez mejores resultados. A continuación se presenta en forma gráfica dicho modelo:



12.5 Técnicas e instrumentos para recolectar información

12.5.1 Encuesta

Se utilizará la encuesta como técnica, y el cuestionario como instrumento, el cual será útil para obtener respuestas sobre el tema en estudio. Éste será diseñado con las preguntas específicas sobre cada función de recursos humanos y contendrán preguntas abiertas y cerradas.

Por otra parte, posee la ventaja de ser más económica en comparación con otras técnicas, además se puede realizar con mayor rapidez.

12.5.2 Entrevista

Se utilizará la entrevista como técnica, la cual consistirá en un diálogo entre el entrevistador y entrevistado. La guía de entrevista será el instrumento, por lo que será diseñado en el momento necesario con las preguntas específicas sobre el tema, a fin de profundizar y aclarar algunos temas que conduzcan a una mejor conclusión.

Se considera de gran utilidad, ya que permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir.

12.6 Fuentes de información

12.6.1 Primaria

La principal fuente de información primaria es la encuesta, debido a que proporcionará datos actuales y certeros acerca de los temas que se estudiarán. Además, otra fuente primaria es el Gerente General y jefe dpto. administrativo, ya que él conoce sobre el manejo de la empresa, pero el personal también puede aportar información según sea el caso.

12.6.2 Secundaria

Se recurrirá a consultar otro tipo de información a fin de obtener la mayor precisión de los datos. Para ello se analizarán documentos, expedientes,

archivos, memorias, reglamentos, manuales, memos, disposiciones legales, publicaciones, informes, estadísticas y otros que sean necesarios para complementar la información recabada de las fuentes directas.

12.7 Resultados de la auditoría

Se presentarán de manera precisa y objetiva los resultados del diagnóstico, de tal manera que se determinen las causas que han originado deficiencias en las funciones de recursos humanos. Y así, establecer las medidas de corrección que se deberán tomar, es decir se formularán propuestas para la solución de dichas fallas o deficiencias a fin de mejorar cada función.

12.8 Conclusiones

En base a los resultados que se obtengan en la auditoría, se procederá a plantear algunas conclusiones que darán la pauta para establecer las soluciones a cada una de las fallas que se detectaron.

12.9 Recomendaciones

Las recomendaciones que aparecerán en el presente apartado, tendrán como propósito dar la propuesta de solución a determinado problema o deficiencia detectada con anterioridad, de modo que se pueda corregir o mejorar la ejecución de las funciones de recursos humanos.

12.10 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	SEMANAS			
	1°	2°	3°	4°
Revisión y aprobación del perfil de auditoría por parte de las autoridades.				
Envío de cuestionario a fuentes de información				
Devolución de cuestionario a gerencia de personas por parte autoridades				
Revisión de archivos de personal y otras fuentes secundarias				
Realización de entrevistas con autoridades.				
Procesamiento de información y elaboración de resultados de diagnóstico				

12.11 Anexos

Se incluirán todos aquellos documentos adicionales que fueron necesarios para sustentar los resultados del diagnóstico. Por otra parte, también se incluirán los instrumentos que se utilizaron para recabar la información, es decir el cuestionario.

12.12 Firmas de autorización

Una vez terminado los pasos para llevar a cabo la auditoria es necesario que se firme como aval de autorización.

F. _____
Gerente General

F. _____
Jefe depto. administrativo.

12.13 Formulario para realizar la auditoria



CUESTIONARIO PARA LA AUDITORÍA DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

FECHA: _____ PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

Objetivo: evaluar los procedimientos adecuados en cada función de administración de recursos humanos, y así tomar medidas correctivas según sea el caso.

Indicaciones: conteste de manera conciente las siguientes interrogantes y según el puesto que desempeña.

Planeación (Gerente General)

¿Lleva el detalle de renuncias, despidos, traslados de área e ingresos del personal en el tiempo oportuno?

Análisis y descripción de puestos (Todo el personal)

¿Se le entregó el manual de descripción de puestos, el cual contiene por escrito sus funciones, responsabilidades, requerimientos, entre otros?

Reclutamiento (Jefe depto. administrativo)

Al momento de solicitar personal, en determinada área ¿Llenó el jefe de depto. solicitante el formulario de requisición?

Selección (Todo el personal)

¿Llenó el formulario de solicitud de empleo al momento de aspirar a un puesto de trabajo o al iniciar el período como política de la empresa?

Contratación (Todo el personal)

¿Celebraron el contrato de trabajo al ingresar a la empresa?

Inducción (Todo el personal)

¿Se le entregó el manual de bienvenida, el cual contiene información general de la empresa, deberes y obligaciones y normas de trabajo?

Entrenamiento y desarrollo (Todo el personal)

¿Ha recibido capacitación durante el año? ¿Cuántas?

Evaluación del desempeño (Todo el personal)

¿Se le evaluó su desempeño durante el año? ¿Cuántas veces?

Sueldos y salarios (Todo el personal)

¿Conoce los criterios para el aumento de sueldos? Menciónelos

Beneficios sociales (Todo el personal)

¿Recibe beneficios adicionales a los de ley? Menciónelos

Higiene y seguridad (Todo el personal)

¿Conoce las medidas de seguridad y las normas de higiene? mencione algunas

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Etapas

Para que la empresa pueda poner en marcha el Sistema de Administración de Recursos Humanos, y así contribuir en el funcionamiento de la misma; se deben llevar a cabo una serie de etapas, las cuales se explican a continuación:

ETAPA	DESCRIPCION
Presentación y discusión	Se entregará al Gerente General el documento final, el cual contendrá el Sistema de Administración de Recursos Humanos, para que él, si así lo estima conveniente discuta con los jefes de depto. sobre la posibilidad de aplicar la propuesta en la empresa, a fin de mejorar el funcionamiento de la misma, a través de la efectiva Administración de Recursos Humanos.
Aprobación	En caso que el Gerente General haya evaluado la propuesta solo, o la haya llevado a discusión. En esta etapa se toma la decisión de aprobar el documento, previa modificación de ser necesaria.
Presentación Sistema de Administración de Recursos Humanos	Se dará a conocer a todos los empleados, cada una de las funciones de recursos humanos, los procedimientos para llevarlas a cabo, los formularios de apoyo que se utilizaran, así como las instrucciones para su respectivo uso.
Reproducción y distribución	El Jefe de depto administrativo será la persona responsable de reproducir el número necesario de documentos que contendrán el Sistema de Administración de Recursos Humanos, para luego

	distribuirlo a cada empleado, de manera que todos conozcan las funciones de recursos humanos, así como los respectivos procedimientos para llevarlos a cabo.
Supervisión	El encargado de velar porque el Sistema de Administración de Recursos Humanos se implemente de manera eficiente será el Gerente General.
Actualización	El Sistema de Administración de Recursos Humanos, deberá ser actualizado cada año, con el fin de verificar su aplicación durante el periodo finalizado y de esta manera sustituir o agregar actividades para mejorar dicho sistema.

2. Recursos necesarios

➡ Recursos humanos

Debido a que la empresa es pequeña y por la naturaleza del trabajo, no se considera necesario contratar personal adicional para que se implemente el sistema, por otra parte el Gerente General tampoco podría encargarse de la administración de recursos humanos, ya que posee muchas responsabilidades y no dispone del tiempo suficiente para realizar dichas funciones. Sin embargo se considera oportuno que se designe a una persona que labora en la empresa en el dpto. administrativo y que posea las bases técnicas para llevar a cabo todas las funciones de recursos humanos.

➡ Recursos materiales

Cant.	Descripción	P. Unit.	Total
5	Resmas de papel bond carta	\$3.75	\$18.75
12	Tintas negras p/impresor canon ip1000	\$2.00	\$24.00
6	Tintas color p/impresor canon ip1000	\$2.25	\$13.50
1	Caja de bolígrafos		\$ 2.25
1	Caja de 100 fólder tamaño carta		\$ 7.00
2	Ampos	\$3.00	\$ 6.00
1	Caja de fastener		\$ 1.80
Total			\$73.30

3. Cronograma

ACTIVIDADES	SEMANAS					
	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Presentación y discusión.						
Aprobación.						
Presentación Sistema de Administración de Recursos Humanos.						
Reproducción y distribución.						
Supervisión.						
Actualización.						

FUENTES DE CONSULTA

LIBROS:

- Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos Humanos", 5ª Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2000.
- Dessler, Gary "Administración de Personal", 6ª Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.
- Franklin F., Enrique Benjamín "Organización de Empresas", 2ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2004.
- Franklin F., Enrique Benjamín "Auditoría Administrativa", 1ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. "Administración". Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1998, Pág. 378.
- Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. "Administración de recursos humanos". Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1997. Pág.92
- Robbins, Stephen P. "Administración", 5ª Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., México 1996.
- Serrano, Alexis "Administración de Personas", 1ª Edición, Talleres Gráficos UCA, 2007.

Sherman, Arthur; George Bohlander y otro. "Administración de Recursos Humanos". Onceava Edición. Editorial Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. México 1998. Pág. 44

Werther, William B.
y Keith Davis "Administración de Personal y Recursos Humanos", 4ª Edición, Mc Graw Hill, México, 1995.

TESIS:

García Luna, Oscar Mauricio, "Propuesta de un modelo de selección para empresas medianas distribuidoras de repuestos automotrices en el municipio de San Salvador". 2000. Pág. 6.

Ana Lilian Sánchez Menjivar y otros.

Hernández H., Javier E. "Diseño de la unidad de recursos humanos en las medianas empresas dedicadas a la confección de ropa de vestir ubicadas en el municipio de mejicanos, departamento de San Salvador". 2006

Leiva Martínez, Edgard R.
Marín Ramírez, Guillermo

SITIOS WEB:

www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml

www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml

www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento humano.shtml

www.wikilearning.com/patrones_de_evaluacion_y_control_en_recursos_humanos-wkccp-16630-6.htm

www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/d90c39183ec431490625644f006a4d7a?OpenDocument

ANEXOS

ANEXO #1:
TABULACIONES DEL CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS DE CLUTCH Y
REPUESTOS LIBERTAD

I. Generalidades

Pregunta 1: ¿En qué área de la empresa se ubica su puesto de trabajo?

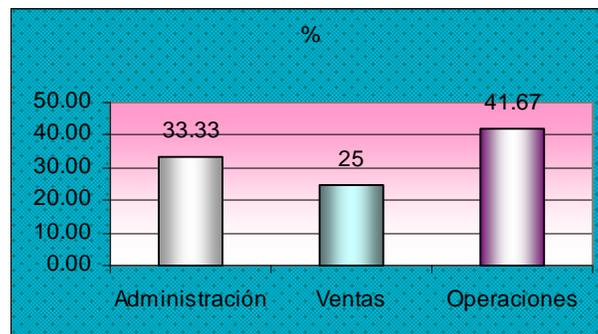
Objetivo: Conocer como están distribuidos los empleados de la empresa, para identificar en que área existen mayor número de empleados.

Tabla No 1

Categoría	Fa	%
Administración	4	33.33
Ventas	3	25.00
Operaciones	5	41.67
Total	12	100

Comentario: En la empresa el área operativa es la que cuenta con un mayor número de empleados, debido a que además de ser una empresa comercial es de servicios, es decir que puede considerarse como una ventaja para la empresa que brinde ambas alternativas de consumo.

¿En qué área de la empresa se ubica su puesto de trabajo? (%)



Pregunta 2: ¿Existe en Clutch y Repuestos Libertad un departamento, área o gerencia de recursos humanos?

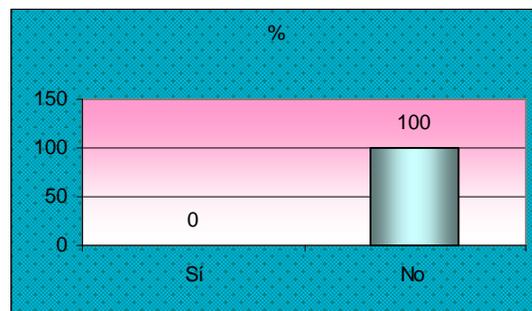
Objetivo: Investigar si en la empresa existe un departamento, área o gerencia de recursos humanos y de esta manera conocer las funciones relacionadas.

Tabla No 2

Categoría	Fa	%
Sí	0	0
No	12	100
Total	12	100

Comentario: Se pudo observar que la totalidad de empleados manifestaron que no existe una unidad, departamento o gerencia de recursos humanos, lo cual representa una desventaja para la empresa, ya que el no contar con dicha área genera que los procesos de cada una de las funciones se realicen en forma incompleta.

¿Existe en Clutch y Repuestos Libertad un departamento, área o gerencia de recursos humanos? (%)



Pregunta 3: Si su respuesta fue negativa en la pregunta anterior ¿Considera usted necesario la creación de esta área de recursos humanos?

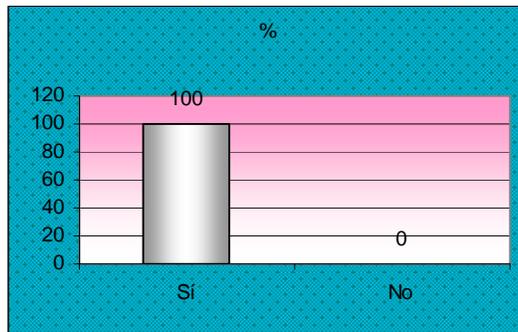
Objetivo: Indagar si los empleados consideran necesaria la creación de la unidad de recursos humanos, para dar a conocer su importancia.

Tabla No 3

Categoría	Fa	%
Sí	12	100
No	0	0
Total	12	100

Comentario: La totalidad de empleados consideran necesaria e importante la creación de la unidad de recursos humanos en la empresa, debido a que las funciones de recursos humanos podrían llevarse a cabo en forma completa y con mayor eficiencia. Además si la empresa tuviera esa área podría disponer de instrumentos administrativos para facilitar la ejecución de ciertas actividades.

¿Considera usted necesario la creación de esta área de recursos humanos? (%)



Pregunta 4: ¿Quién es el encargado de realizar las funciones de recursos humanos en la empresa?

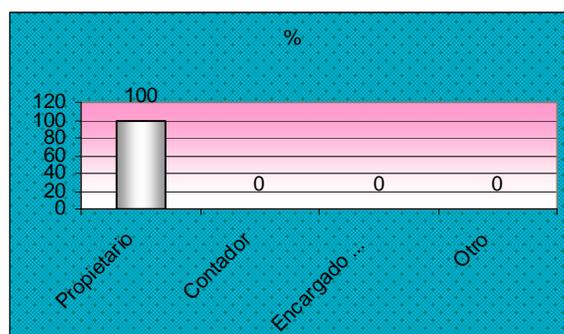
Objetivo: Establecer quién es la persona encargada de realizar las funciones de recursos humanos, de tal manera que se conozca si es la persona indicada.

Tabla No 4

Categoría	Fa	%
Propietario	12	100
Contador	0	0
Encargado del departamento	0	0
Otro	0	0
Total	12	100

Comentario: El resultado indica que la persona encargada de realizar las funciones de recursos humanos es el propietario de la empresa, y a pesar que él conoce el manejo total de la empresa en algún momento se convierte en un inconveniente, ya que por cumplir otras responsabilidades, no puede dedicarle el tiempo suficiente a dichas funciones.

¿Quién es el encargado de realizar las funciones de recursos humanos en la empresa? (%)



Pregunta 5: ¿Cuáles de las siguientes funciones lleva a cabo el encargado de recursos humanos?

Objetivo: Determinar cuales son las funciones que lleva a cabo la persona encargada del recurso humano, para conocer si se sigue el proceso adecuado.

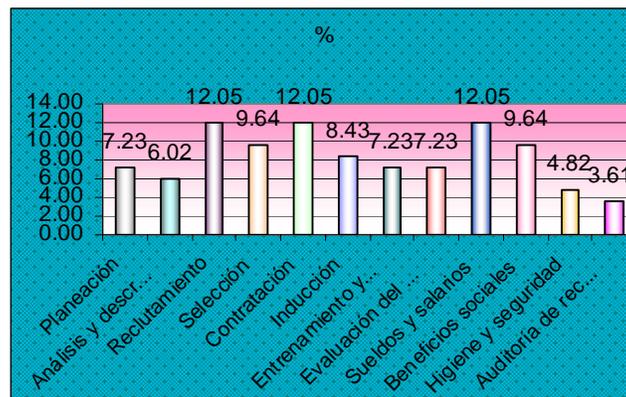
Tabla No 5

Categoría	Fa	%
Planeación	6	7.23
Análisis y descripción de puestos	5	6.02
Reclutamiento	10	12.05
Selección	8	9.64
Contratación	10	12.05
Inducción	7	8.43
Entrenamiento y desarrollo	6	7.23
Evaluación del desempeño	6	7.23
Sueldos y salarios	10	12.05
Beneficios sociales	8	9.64
Higiene y seguridad	4	4.82
Auditoría de recursos humanos	3	3.61

Comentario: Las funciones que más se llevan a cabo son el reclutamiento, contratación y sueldos y salarios; continuando con la selección y los beneficios sociales, por lo que el resultado nos indica que no hay un modelo, con el cual se realice una administración de recursos humanos considerando cada una de las funciones como un sistema.

Nota: La tabla No 5 no se ha totalizado, debido a que la pregunta daba la pauta a que el encuestado diese múltiples respuestas, de entre las 12 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubieran 83 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 12 encuestados de las diferentes áreas de la empresa.

¿Cuáles de las siguientes funciones lleva a cabo el encargado de recursos humanos?



II. Planeación

Pregunta 6: ¿Sabe usted si se lleva acabo la planeación de recursos humanos en esta empresa?

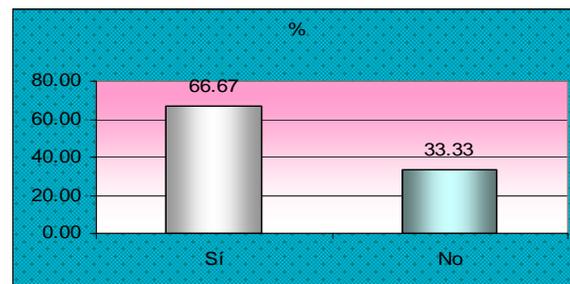
Objetivo: Investigar si la planeación de recursos humanos es llevada a cabo en la empresa, de tal manera que se defina la forma adecuada de realizarla.

Tabla No 6

Categoría	Fa	%
Sí	8	66.67
No	4	33.33
Total	12	100

Comentario: Del total de empleados la mayoría considera que si se lleva a cabo esta función de recursos humanos, sin embargo al no existir un proceso previamente establecido la planeación realizada puede ser poco efectiva y consecuentemente una deficiencia para la empresa.

¿Sabe usted si se lleva acabo la planeación de recursos humanos en esta empresa?
(%)



Pregunta 7: ¿Cree usted que podría ser de ayuda planear la cantidad de personas que deben ocupar cada área de trabajo y así, no sobrecargar las funciones de algunos empleados?

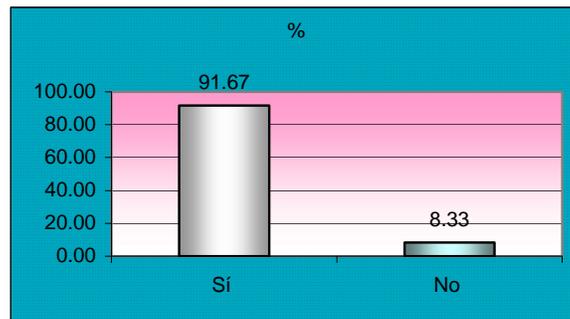
Objetivo: Determinar por medio de la planeación la cantidad necesaria de empleados en cada área de trabajo, para que no exista una sobrecarga de funciones.

Tabla No 7

Categoría	Fa	%
Sí	11	91.67
No	1	8.33
Total	12	100

Comentario: De los 12 empleados encuestados, la mayoría considera que debe planearse el número de empleados que debe existir en cada área de trabajo, ya que sino se sobrecarga al personal con funciones que no correspondan a su puesto. Por otra parte al planearse el recurso humano podría lograrse la ejecución de las tareas en menor tiempo y de manera eficiente, obteniendo a su vez mejores resultados.

¿Cree usted que podría ser de ayuda planear la cantidad de personas que deben ocupar cada área de trabajo y así, no sobrecargar las funciones de algunos empleados? (%)



Pregunta 8: En caso de renuncia o despido de un empleado ¿Cuenta la empresa con una base de datos que permita obtener información para suplir el puesto de trabajo?

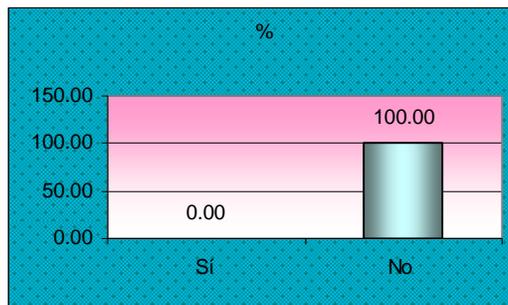
Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una base de datos que le permita obtener información al momento que exista una renuncia o despido y así, suplir la necesidad.

Tabla No 8

Categoría	Fa	%
Sí	0	0
No	12	100
Total	12	100

Comentario: La totalidad de empleados manifestó que la empresa no cuenta con una base de datos que le permita suplir la ausencia de un empleado, generando así una desventaja a la hora de querer contactar a posibles candidatos, antes de tener que utilizar algún medio de reclutamiento e incurrir en mayores costos.

¿Cuenta la empresa con una base de datos que permita obtener información para suplir el puesto de trabajo? (%)



III. Reclutamiento

Pregunta 9: ¿Según su conocimiento que medios utiliza la empresa para reclutar al personal?

Objetivo: Obtener información acerca de los medios de reclutamiento que utiliza la empresa, para atraer al personal.

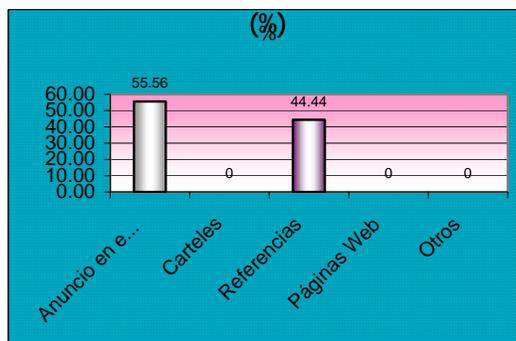
Tabla No 9

Categoría	Fa	%
Anuncio en el periódico	10	55.56
Carteles	0	0
Referencias	8	44.44
Páginas Web	0	0
Otros	0	0

Comentario: Los medios más utilizados por la empresa para reclutar al personal son el anuncio en el periódico y las referencias, ya que el primero posee la ventaja de llegar a muchas personas o posibles candidatos y el segundo no genera costos para la empresa.

Nota: La tabla No 9 no se ha totalizado, debido a que la pregunta permitía que el encuestado diese múltiples respuestas, de entre las 5 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubiera 18 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 12 encuestados de las diferentes áreas de la empresa.

¿Según su conocimiento que medios utiliza la empresa para reclutar al personal?



Pregunta 10: Al existir un puesto vacante dentro de la empresa ¿Tienen los empleados posibilidades de aplicar a dicha vacante?

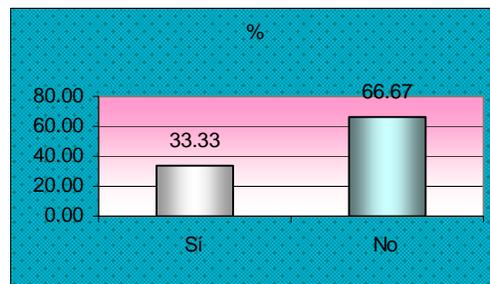
Objetivo: Verificar si los empleados puede aplicar al reclutamiento interno, para mejorar sus condiciones laborales.

Tabla No10

Categoría	Fa	%
Sí	4	33.33
No	8	66.67
Total	12	100

Comentario: La mayor parte de empleados contestaron que no pueden aplicar al reclutamiento interno, lo que indica que estos no tienen la oportunidad de ascender dentro de la empresa, sin embargo cabe aclarar que las condiciones o naturaleza de la misma no lo permite.

¿Tienen los empleados posibilidades de aplicar a dicha vacante? (%)



IV. Selección

Pregunta 11: De las siguientes etapas ¿Podría identificar las que usted realizó antes que lo contrataran?

Objetivo: Definir las etapas del proceso de selección existente en la empresa, para aclarar el proceso correcto.

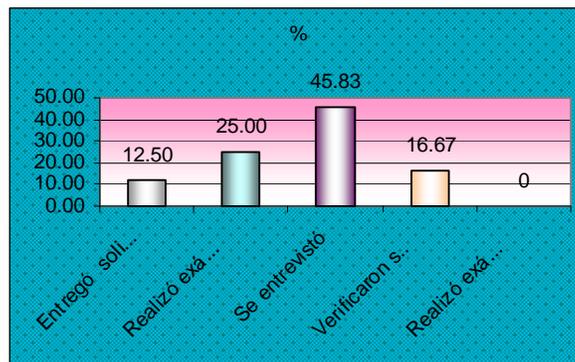
Tabla No11

Categoría	Fa	%
Entregó solicitud	3	12.50
Realizó exámenes de conocimiento o psicológicos	6	25
Se entrevistó	11	45.83
Verificaron sus datos y referencias	4	16.67
Realizó exámenes médicos	0	0

Comentario: Las etapas de la selección del personal que más se llevan a cabo son la entrevista y el examen de conocimiento, por lo que es evidente que no se lleva a cabo el procedimiento completo; además representa una desventaja en el caso de no seleccionar a la persona idónea por no considerar otros aspectos.

Nota: La tabla No 11 no se ha totalizado, debido a que la pregunta daba la pauta a que el encuestado diese múltiples respuestas, de entre las 5 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubieran 24 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 12 que es el total de empleados.

¿Podría identificar las que usted realizó antes que lo contrataran? (%)



V. Contratación

Pregunta 12: ¿Le extendió la empresa algún tipo de contrato al momento de incorporarlo a su nuevo puesto de trabajo?

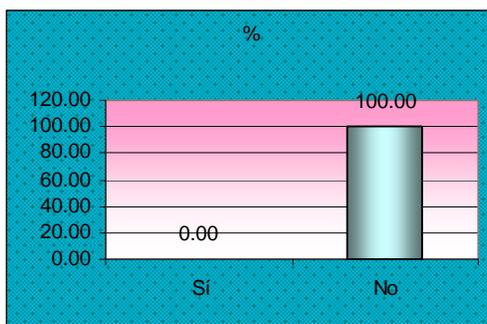
Objetivo: Conocer la existencia del contrato de trabajo al seleccionar a un candidato, para diseñarlo en caso que no exista.

Tabla No12

Categoría	Fa	%
Sí	0	0
No	12	100
Total	12	100

Comentario: De los empleados encuestados, la totalidad expresaron que no se les extendió un contrato de trabajo por parte de la empresa, lo que significa que el convenio celebrado entre ambas partes es de manera verbal. Sin embargo, de acuerdo a la ley la falta del contrato escrito es imputable a la empresa.

¿Le extendió la empresa algún tipo de contrato al momento de incorporarlo a su nuevo puesto de trabajo? (%)



Pregunta 13: Si su respuesta fue negativa a la pregunta anterior ¿Considera necesario que la empresa emita un contrato de trabajo al colocarlo en su puesto de trabajo?

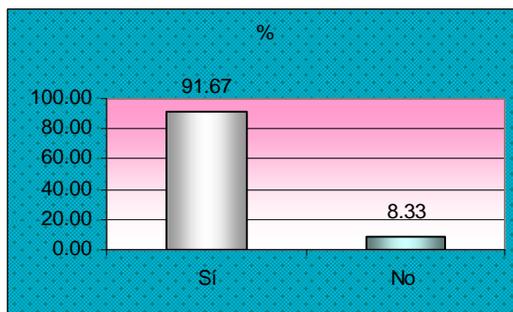
Objetivo: Identificar la necesidad de emitir un contrato de trabajo al momento de aceptar a un candidato en un puesto específico, que sirva como respaldo legal para ambos.

Tabla No13

Categoría	Fa	%
Sí	11	91.67
No	1	8.33
Total	12	100

Comentario: La mayoría de empleados consideran necesario que se les emita un contrato de trabajo al efectuarse la función de contratación, ya que si es de manera escrita se convierte en una garantía a favor de los mismos. Por otra parte, la empresa evitaría posibles incidentes o conflictos originados por la falta de dicho contrato.

¿Considera necesario que la empresa emita un contrato de trabajo al colocarlo en su puesto de trabajo? (%)



VI. Inducción

Pregunta 14: Al ingresar a esta empresa ¿Recibió algún tipo de inducción?

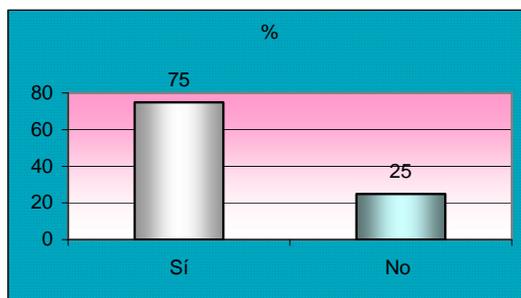
Objetivo: Investigar si el empleado recibió algún tipo de inducción cuando ingresó a la empresa, y así determinar si es necesario un programa de inducción.

Tabla No14

Categoría	Fa	%
Sí	9	75
No	3	25
Total	12	100

Comentario: La mayor parte de empleados dio a conocer que si se les brindó algún tipo de inducción, es decir que la empresa orientó al nuevo empleado para que se adaptara con más rapidez, tanto al puesto como a la empresa y a su vez se disminuyera la tensión.

¿Recibió algún tipo de inducción? (%)



Pregunta 15: ¿Qué método de inducción se utilizó con usted de los siguientes?

Objetivo: Obtener información del método de inducción que la empresa utilizó con el empleado, para establecer cual de ellos facilita la adaptación del mismo.

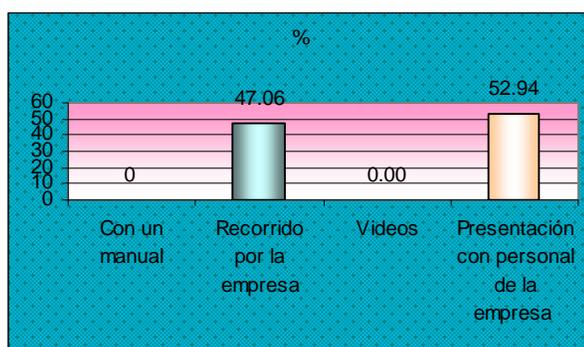
Tabla No15

Categoría	Fa	%
Con un manual	0	0
Recorrido por la empresa	8	47.06
Videos	0	0
Presentación con personal de la empresa	9	52.94

Comentario: Los métodos de inducción que ha utilizado la empresa con su personal han sido un recorrido por la empresa y la presentación con sus compañeros de trabajo, debido a que son métodos que no requieren mucho esfuerzo por parte de la empresa. Sin embargo, la inducción podría ser mucho más completa si se apoyaran con manual.

Nota: La tabla No 15 no se ha totalizado, debido a que la pregunta permitía que el encuestado diese múltiples respuestas, de entre las 4 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubiera 17 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 12 que es el total de empleados.

¿Qué método de inducción se utilizó con usted de los siguientes? (%)



VII. Análisis y descripción de puestos

Pregunta 16: ¿Conoce usted si existen por escrito sus funciones en el manual de descripción de puestos?

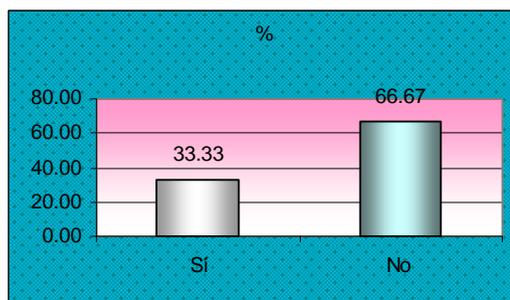
Objetivo: Averiguar si la empresa cuenta con un manual de descripción de puestos, para que el empleado conozca detalladamente sus funciones.

Tabla No16

Categoría	Fa	%
Sí	4	33.33
No	8	66.67
Total	12	100

Comentario: Al encuestar a los empleados en su mayoría contestaron que no existen por escrito las funciones de su puesto de trabajo, lo cual representa una desventaja en el sentido que puede entorpecerse la toma de decisiones y la obtención de resultados, al no tener claras las funciones de determinados puestos de trabajo

¿Conoce usted si existen por escrito sus funciones en el manual de "Descripción de Puesto"? (%)



Pregunta 17: ¿Realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

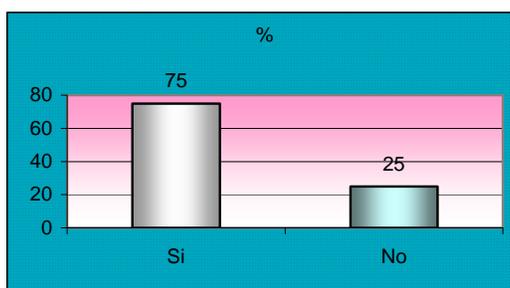
Objetivo: Identificar si existe una sobrecarga de funciones que impidan el adecuado desempeño de un puesto específico de trabajo.

Tabla No17

Categoría	Fa	%
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100

Comentario: La mayoría de empleados manifestaron que si realizan funciones adicionales a su puesto de trabajo, lo que indica que algunos de estos se encuentran con sobrecarga de funciones, provocando a su vez que dichas actividades se ejecuten de manera menos eficiente.

¿Realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo? (%)



VIII. Entrenamiento y desarrollo

Pregunta 18: ¿Recibe capacitaciones de parte de la empresa?

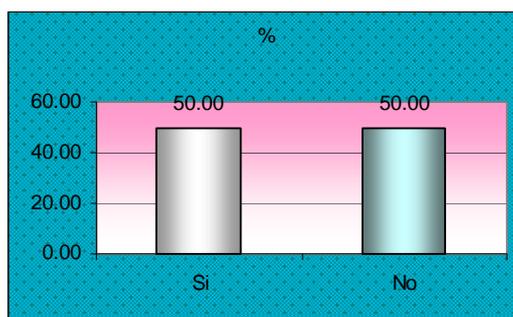
Objetivo: Indagar si el empleado recibe capacitaciones de parte de la empresa, de manera que se puedan ampliar los conocimientos del mismo.

Tabla No18

Categoría	Fa	%
Si	6	50
No	6	50
Total	12	100

Comentario: Existe igual proporción en cuanto a las respuestas de los empleados, en relación a la capacitación, lo que representa una ventaja hacia la empresa al contar con personal más preparado, así también para los empleados al incrementar sus conocimientos.

¿Recibe capacitaciones de parte de la empresa?



Pregunta 19: ¿Cada cuánto recibe capacitación?

Objetivo: Conocer con que frecuencia reciben capacitación los empleados y así determinar si es un período oportuno.

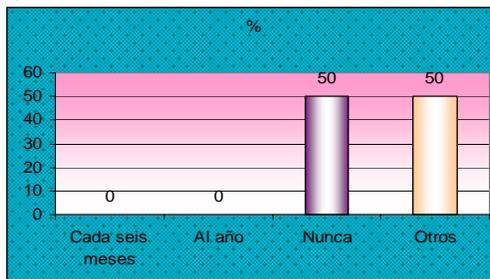
Tabla No19

Categoría	Fa	%
Cada seis meses	0	0
Al año	0	0
Nunca	6	50
Otros	6	50
Total	12	100

Comentario: De los empleados encuestados la mitad establece que nunca se le ha dado capacitación, mientras que la otra mitad manifestó que sí, pero no en el

periodo indicado, es decir que se realizó hace más de un año. Por otra parte, debe considerarse que no todos han recibido capacitación, ya que algunos aún no laboraban en la empresa.

¿Cada cuánto recibe capacitación? (%)



Pregunta 20: ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

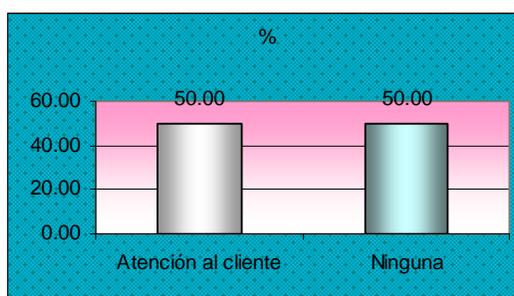
Objetivo: Conocer que tipo de capacitación han recibido los empleados, y de esta manera identificar las áreas que las necesiten.

Tabla No20

Categoría	Fa	%
Atención al cliente	6	50
Ninguna	6	50
Total	12	100

Comentario: Se observó que los empleados que han recibido capacitación ha sido acerca de la atención al cliente, lo cual corresponde a la mitad de los empleados, de alguna manera es una ventaja para la empresa contar con personal capacitado para que brinde un excelente servicio al cliente. Sin embargo, la empresa debería considerar la oportunidad de capacitarlos en otras áreas que también lo ameriten.

¿Qué tipo de capacitación ha recibido? (%)



IX. Evaluación del desempeño

Pregunta 21: ¿Le han evaluado el desempeño que realiza en su puesto de trabajo?

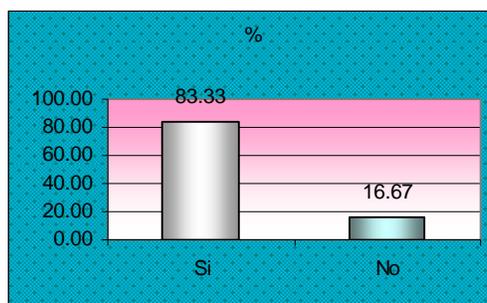
Objetivo: Establecer si la empresa realiza evaluación del desempeño a sus empleados, para identificar posibles deficiencias.

Tabla No21

Categoría	Fa	%
Sí	10	83.33
No	2	16.67
Total	12	100

Comentario: En su mayoría los empleados expresaron que si les han evaluado el desempeño en su puesto de trabajo; algunos por medio de un método de evaluación escrita. No obstante el propietario evalúa a cada uno a través de la observación y los resultados.

¿Le han evaluado el desempeño que realiza en su puesto de trabajo? (%)



Pregunta 22: Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior ¿Le dieron a conocer los resultados?

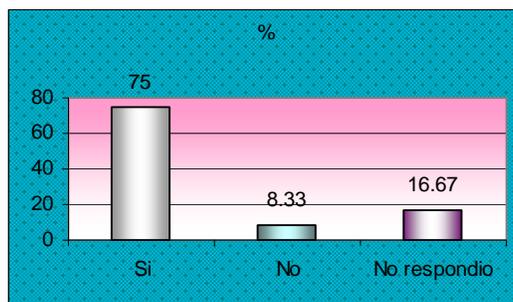
Objetivo: Indicar si la empresa da a conocer los resultados de evaluación a cada empleado, para que estos puedan corregir o en su caso continuar mejorando.

Tabla No22

Categoría	Fa	%
Si	9	75
No	1	8.33
No respondió	2	16.67
Total	12	100

Comentario: De los empleados que les han evaluado el desempeño, a la mayoría le dieron a conocer los resultados, lo cual significa que la empresa utiliza la retroalimentación, ya que el personal tiene la oportunidad de corregir los errores encontrados o en caso contrario mantener su eficiencia y mejorarla.

¿Le dieron a conocer los resultados? (%)



Pregunta 23: ¿Cada cuánto realiza la empresa la evaluación del desempeño?

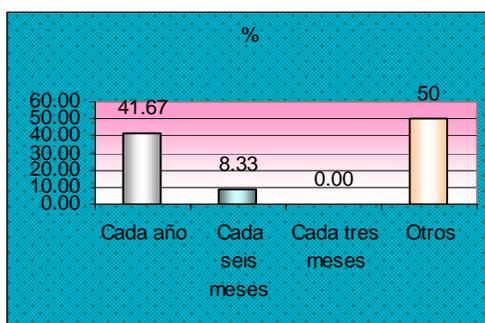
Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se realiza la evaluación del desempeño, para saber si se está efectuando oportunamente.

Tabla No23

Categoría	Fa	%
Cada año	5	41.67
Cada seis meses	1	8.33
Cada tres meses	0	0
Otros	6	50
Total	12	100

Comentario: La mayoría de empleados contestó que le evalúan el desempeño en otro periodo de tiempo con relación al establecido, lo que nos indica que ha sido mayor a un año. No obstante, si la empresa pudiese contar con un programa de evaluación del desempeño, podría identificar y corregir posibles deficiencias de manera continua, así como tomar decisiones en cuanto a premiar el buen desempeño, determinar las necesidades de capacitación o aumentar los salarios.

¿Cada cuánto realiza la empresa la evaluación del desempeño? (%)



X. Sueldos y salarios

Pregunta 24: ¿Considera adecuado el sueldo que recibe por su trabajo?

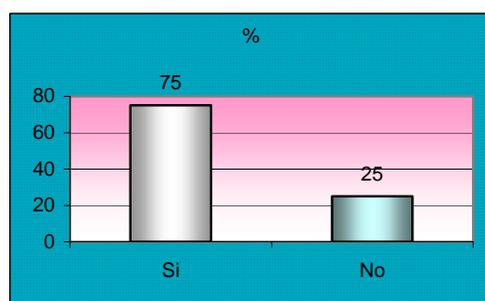
Objetivo: Indagar si los empleados consideran adecuado el sueldo que reciben de acuerdo a las funciones que realizan.

Tabla No24

Categoría	Fa	%
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100

Comentario: Se observa que hay un mayor porcentaje de empleados que están de acuerdo con el sueldo que reciben, por lo que representa una ventaja para la empresa en cuanto a no recibir quejas o inconformidad a causa del sueldo.

¿Considera adecuado el sueldo que recibe por su trabajo? (%)



Pregunta 25: ¿Tiene conocimiento de algún criterio o mecanismo que la empresa utilice para asignar y aumentar los sueldos y salarios?

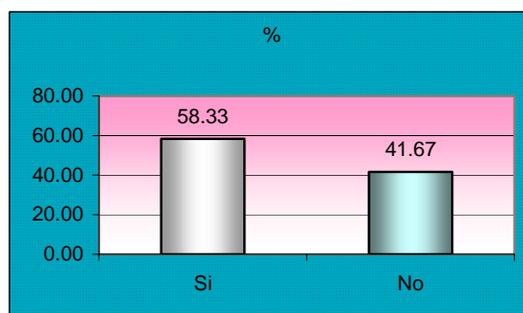
Objetivo: Determinar si los empleados conocen de los criterios que utiliza la empresa, para asignar y aumentar los salarios, de tal manera que puedan conocer los lineamientos necesarios al aplicar a estos.

Tabla No25

Categoría	Fa	%
Si	7	58.33
No	5	41.67
Total	12	100

Comentario: La mayoría de empleados encuestados dijeron que si conocen criterios para la asignación o aumento de sueldos, entre los mencionados por ellos se encuentran: habilidad, experiencia, desempeño, responsabilidad, etc. Sin embargo, el propietario es quién decide el criterio que aplicará.

¿Tiene conocimiento de algún criterio o mecanismo que la empresa utilice para asignar y aumentar los sueldos y salarios? (%)



Pregunta 26: ¿Cómo considera el salario de su puesto de trabajo con relación al mercado laboral (Comparado con otras empresas que prestan los mismos servicios)?

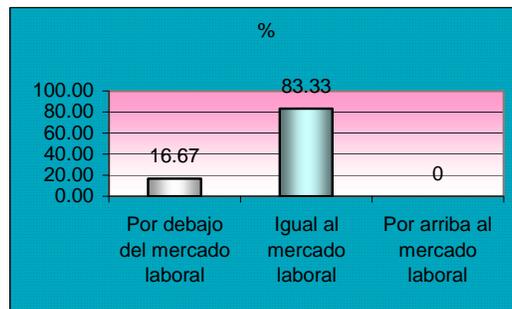
Objetivo: Conocer si la empresa toma en cuenta el mercado laboral para asignar los salarios.

Tabla No26

Categoría	Fa	%
Por debajo del mercado laboral	2	16.67
Igual al mercado laboral	10	83.33
Por arriba al mercado laboral	0	0
Total	12	100

Comentario: El porcentaje más alto de empleados encuestados consideran que su sueldo se encuentra igual que el del mercado laboral, lo cual nos indica que los sueldos no son un factor que por el momento ejerzan desmotivación entre los empleados.

¿Cómo considera el salario de su puesto de trabajo con relación al mercado laboral (Comparado con otras empresas que prestan los mismos servicios)? (%)



XI. Beneficios sociales

Pregunta 27: ¿Recibe beneficios sociales adicionales a los de ley?

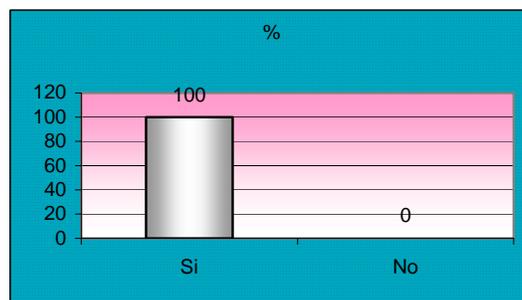
Objetivo: Identificar si la empresa brinda beneficios sociales adicionales a los de ley, de modo que los empleados complementen sus necesidades.

Tabla No27

Categoría	Fa	%
Si	12	100
No	0	0
Total	12	100

Comentario: El total de empleados cuenta con beneficios sociales adicionales a los de la ley, lo cual demuestra que la empresa posee una fortaleza en la ejecución de esta función, ya que a la vez puede motivar a sus empleados.

¿Recibe beneficios sociales adicionales a los de ley? (%)



Pregunta 28: Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior, ¿Qué tipo de beneficios recibe?

Objetivo: Definir los tipos de beneficios sociales que reciben los empleados, y así permitan mejorar la calidad de vida de los mismos.

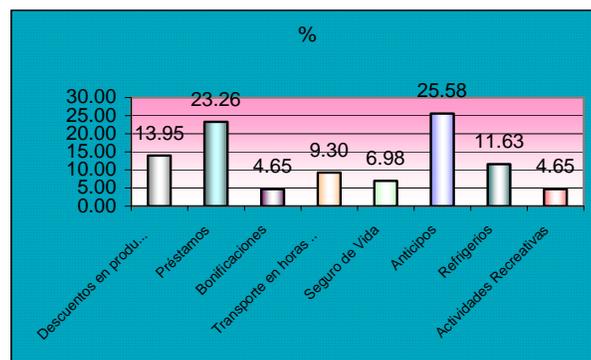
Tabla No28

Categoría	Fa	%
Descuentos en productos de la empresa	6	13.95
Préstamos	10	23.26
Bonificaciones	2	4.65
Transporte en horas no laborales	4	9.30
Seguro de Vida	3	6.98
Anticipos	11	25.58
Refrigerios	5	11.63
Actividades Recreativas	2	4.65

Comentario: Entre los beneficios sociales adicionales que reciben los empleados los préstamos y anticipos son de los que más gozan, es decir que los beneficios de tipo financieros son los que prefieren los empleados. Sin embargo, la empresa posee la ventaja de incentivar al personal a través de actividades recreativas, así como proporcionando refrigerios.

Nota: La tabla No 28 no se ha totalizado, debido a que la pregunta permitía que el encuestado diese múltiples respuestas, de entre las 8 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubiera 43 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 12 que es el total de empleados.

¿Qué tipo de beneficios recibe? (%)



XI. Higiene y seguridad

Pregunta 29: ¿Cuenta la empresa con un programa de higiene y seguridad?

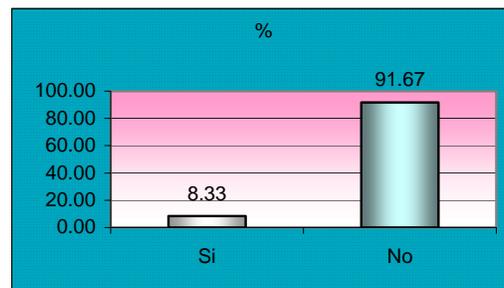
Objetivo: Averiguar si la empresa cuenta con un programa que permita mantener la higiene y seguridad de los empleados, para evitar enfermedades y accidentes de trabajo.

Tabla No29

Categoría	Fa	%
Si	1	8.33
No	11	91.67
Total	12	100

Comentario: En su mayoría expresaron que no existe un programa de higiene y seguridad que les permita evitar accidentes y enfermedades. La desventaja para la empresa es de incurrir en gastos médicos y de incapacidad de los empleados, a causa de un accidente que pudo haberse evitado.

¿Cuenta la empresa con un programa de higiene y seguridad? (%)



Pregunta 30: ¿Cómo considera la higiene en su puesto de trabajo?

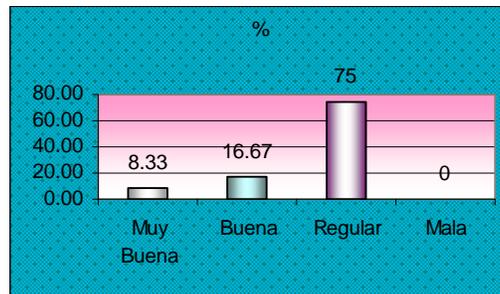
Objetivo: Conocer la calificación que asignan los empleados a la higiene de su puesto de trabajo, para implementar mejoras en caso de ser necesario.

Tabla No30

Categoría	Fa	%
Muy Buena	1	8.33
Buena	2	16.67
Regular	9	75
Mala	0	0
Total	12	100

Comentario: El mayor porcentaje de los empleados califican como regular la higiene en su puesto de trabajo, debido a la naturaleza de las actividades que realizan, es decir que están expuestos al polvo, grasa, gasolina y otras sustancias. Sin embargo, existe la oportunidad para que la empresa establezca y promueva las normas de higiene que se deben mantener en el área de trabajo.

¿Cómo considera la higiene en su puesto de trabajo? (%)



Pregunta 31: ¿Cómo califica las siguientes condiciones ambientales con las que cuenta para desarrollar su trabajo?

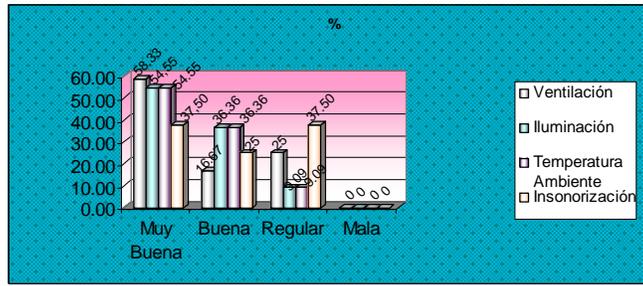
Objetivo: Investigar las condiciones ambientales con las que cuentan los empleados y la calificación que estos asignan, para establecer medidas que puedan mejorar dichas condiciones.

Tabla No31

Categoría	Muy Buena	%	Buena	%	Regular	%	Mala	%	Fa	%
Ventilación	7	58.33	2	16.67	3	25	0	0	12	100
Iluminación	6	54.55	4	36.36	1	9.09	0	0	11	100
Temperatura Ambiente	6	54.55	4	36.36	1	9.09	0	0	11	100
Insonorización	3	37.50	2	25	3	37.50	0		8	100

Comentario: La mayoría de empleados califican a las condiciones de ventilación, iluminación, temperatura ambiente como muy buenas y por otra parte, la insonorización es calificada en igual porcentaje como muy buena y regular, es decir que es un beneficio que la empresa posea muy buenas condiciones ambientales, además esto nos indica que no es un factor que pueda afectar el desempeño de los empleados.

¿Cómo califica las siguientes condiciones ambientales con las que cuenta para desarrollar su trabajo? (%)



Pregunta 32: ¿Cuáles de los siguientes instrumentos y medidas de seguridad posee la empresa?

Objetivo: Averiguar que instrumentos y medidas de seguridad posee la empresa, para evitar imprevistos.

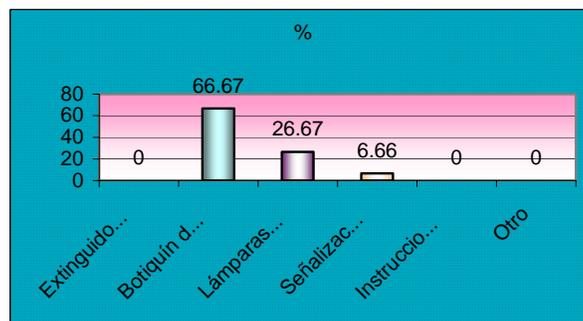
Tabla No32

Categoría	Fa	%
Extintidor de incendios	0	0
Botiquín de primeros auxilios	10	66.67
Lámparas de mano con baterías	4	26.67
Señalización de rutas de evacuación	1	6.66
Instrucciones escritas en caso de terremoto	0	0
Otro	0	0

Comentario: El mayor número de empleados asegura que la medida de seguridad que posee la empresa es el botiquín de primeros auxilios, el cual es muy útil e importante. Sin embargo, la empresa debe considerar la oportunidad de adquirir o implementar más medidas de seguridad a fin de reducir el riesgo de posibles accidentes.

Nota: La tabla No 32 no se ha totalizado, debido a que la pregunta permitía que el encuestado diese múltiples respuestas, de entre las 6 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubiera 15 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 12 que es el total de empleados.

¿Cuáles de los siguientes instrumentos y medidas de seguridad posee la empresa? (%)



Pregunta 33: ¿Cuenta con algún equipo de protección para llevar a cabo sus actividades de trabajo?

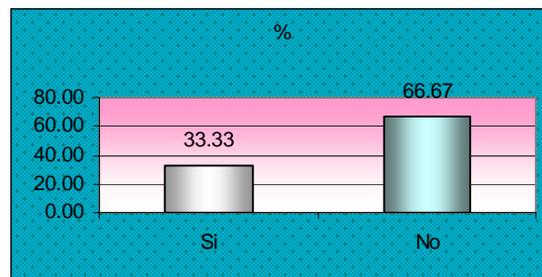
Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con el equipo de protección necesario para llevar a cabo sus funciones.

Tabla No33

Categoría	Fa	%
Si	4	33.33
No	8	66.67
Total	12	100

Comentario: El mayor porcentaje de los empleados dieron a conocer que no cuentan con algún tipo de protección para llevar a cabo su trabajo, por lo que en determinado momento pueden estar en riesgo de sufrir accidentes por leves que sean. No obstante, es de considerar que no todo el personal necesita usar un equipo de protección, como el caso del personal administrativo.

¿Cuenta con algún equipo de protección para llevar a cabo sus actividades de trabajo? (%)



Pregunta 34: Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior, ¿Qué tipo de equipo de protección utiliza?

Objetivo: Determinar el tipo de equipo de protección que utilizan los empleados y así conocer si son los adecuados para evitar accidentes de trabajo.

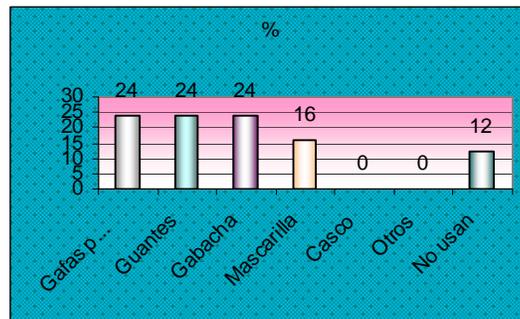
Tabla No34

Categoría	Fa	%
Gafas para soldar	6	24
Guantes	6	24
Gabacha	6	24
Mascarilla	4	16
Casco	0	0
Otros	0	0
No usan	3	12

Comentario: Del total de los empleados encuestados en su mayoría utilizan gafas para soldar, guantes y gabachas, como equipo para protegerse. Asimismo, es una obligación del patrono brindar dicho equipo, igualmente del empleado utilizarlo.

Nota: La tabla No 34 no se ha totalizado, debido a que la pregunta permitía que el encuestado diese múltiples respuestas, de entre las 7 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubiera 25 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 12 que es el total de empleados.

¿Qué tipo de equipo de protección utiliza? (%)



XII. Auditoría

Pregunta 35: ¿Tiene conocimiento si la empresa da un seguimiento o evalúa los resultados en aquellas actividades de recursos humanos a fin mejorarlas?

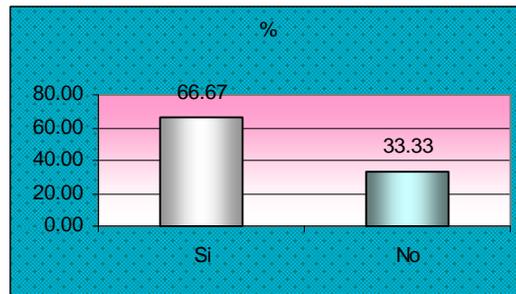
Objetivo: Conocer si la empresa lleva a cabo un seguimiento en las actividades relacionadas al recurso humano, de manera que pueda detectar posibles deficiencias.

Tabla No35

Categoría	Fa	%
Si	8	66.67
No	4	33.33
Total	12	100

Comentario: Del total de los empleados, el mayor porcentaje respondió que la empresa si da un seguimiento en las actividades de recursos humanos con el propósito de detectar deficiencias y así mejorarlas.

¿Tiene conocimiento si la empresa da un seguimiento o evalúa los resultados en aquellas actividades de recursos humanos a fin mejorarlas? (%)



Pregunta 36: ¿Evalúan su desempeño después de una capacitación con el propósito de verificar los resultados?

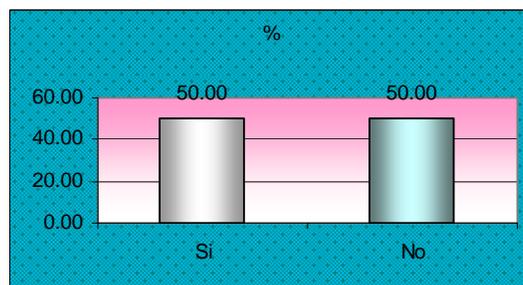
Objetivo: Indagar si los empleados son evaluados después de recibir una capacitación, a fin de constatar algún beneficio.

Tabla No36

Categoría	Fa	%
Si	6	50
No	6	50
Total	12	100

Comentario: De todos los empleados encuestados la mitad contestó que si les evalúan el desempeño después de una capacitación, lo cual nos indica que la empresa verifica los resultados obtenidos a través de la capacitación. Es decir, que si el empleo obtiene mejores sus resultados, de igual manera la empresa logra mejores resultados.

¿Evalúan su desempeño después de una capacitación con el propósito de verificar los resultados? (%)



Pregunta 37: ¿Verifica el encargado de recursos humanos que cada empleado desempeñe las funciones y logre los objetivos que corresponden a su puesto?

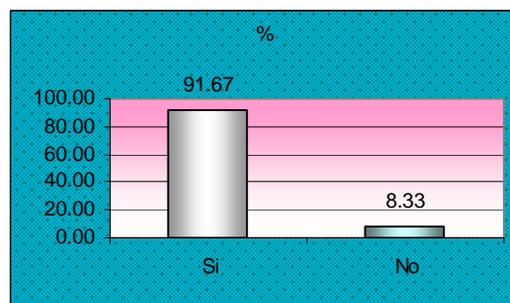
Objetivo: Conocer si el encargado de recursos humanos verifica que los empleados desempeñen las funciones y logren los objetivos que corresponden a su puesto, para determinar si se realiza un buen control.

Tabla No37

Categoría	Fa	%
Si	11	91.67
No	1	8.33
Total	12	100

Comentario: Del total de empleados que fueron encuestados, la mayoría expresó que el encargado de recursos humanos si verifica el desempeño de las funciones y el logro de objetivos de acuerdo con el puesto. Esta función la realiza en base a su criterio, es decir que no existe un procedimiento previamente establecido.

¿Verifica el encargado de recursos humanos que cada empleado desempeñe las funciones y logre los objetivos que corresponden a su puesto? (%)



Pregunta 38: ¿En qué aspectos considera que está fallando la empresa con relación a la administración del recurso humano?

Objetivo: Investigar si el empleado considera que la empresa está fallando en algunos aspectos de recursos humanos, de tal manera que la empresa pueda tomar acciones correctivas y mejorarlas.

Comentario: Debido a que la pregunta daba la opción de expresar abiertamente la opinión, se obtuvieron varias respuestas tales como: no hacer capacitaciones, no tener manuales, no motivar, no contar con herramienta moderna, falta de incentivos, no contar con la unidad de recursos humanos. No obstante, la empresa tiene la posibilidad de mejorar tales aspectos, a través del sistema de administración de recursos humanos que será diseñado.



ANEXO #2:
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario para los empleados de Clutch y Repuestos Libertad

Objetivo: Conocer de qué forma se llevan a cabo las funciones de la Administración de recursos humanos, y así, determinar las necesidades para el diseño del sistema que permita mejorar el funcionamiento de la empresa Clutch y Repuestos Libertad.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

I. Generalidades

1- ¿En qué área de la empresa se ubica su puesto de trabajo?

Administración Ventas Operaciones

2- ¿Existe en Clutch y Repuestos Libertad un departamento, área o gerencia de recursos humanos?

SI NO

3- Si su respuesta fue negativa en la pregunta anterior ¿Considera usted necesario la creación de esta área de recursos humanos?

SI NO

4- ¿Quién es el encargado de realizar las funciones de recursos humanos en la empresa?

Propietario

Contador

Encargado del departamento

Otro

Explique:

5- ¿Cuáles de las siguientes funciones lleva a cabo el encargado de recursos humanos?

Planeación Entrenamiento y desarrollo

Análisis y descripción de puestos Evaluación del desempeño

Reclutamiento Sueldos y salarios

Selección Beneficios sociales

Contratación Higiene y seguridad

Inducción Auditoría de recursos humanos

II. Planeación

6- ¿Sabe usted si se lleva acabo la planeación de recursos humanos en esta empresa?

SI NO

7- ¿Cree usted que podría ser de ayuda planear la cantidad de personas que deben ocupar cada área de trabajo y así, no sobrecargar las funciones de algunos empleados?

SI NO

8- En caso de renuncia o despido de un empleado ¿Cuenta la empresa con una base de datos que permita obtener información para suplir el puesto de trabajo?

SI NO

III. Reclutamiento

9- ¿Según su conocimiento que medios utiliza la empresa para reclutar al personal?

Anuncio en el periódico

Carteles

Referencias

Páginas Web

Otros

Explique: _____

10- Al existir un puesto vacante dentro de la empresa ¿Tienen los empleados posibilidades de aplicar a dicha vacante?

SI NO

III. Selección

11- De las siguientes etapas ¿Podría identificar las que usted realizó antes que lo contrataran?

Entregó solicitud

Realizó exámenes de conocimiento o psicológicos

Se entrevistó

Verificaron sus datos y referencias

Realizó exámenes médicos

IV. Contratación

12- ¿Le extendió la empresa algún tipo de contrato al momento de incorporarlo a su nuevo puesto de trabajo?

SI NO

13- Si su respuesta fue negativa a la pregunta anterior ¿Considera necesario que la empresa emita un contrato de trabajo al colocarlo en su puesto de trabajo?

SI NO

V. Inducción

14- Al ingresar a esta empresa ¿Recibió algún tipo de inducción?

SI NO

15- ¿Qué método de inducción se utilizó con usted de los siguientes?

Con un manual

Recorrido por la empresa

Videos

Presentación con personal de la empresa

VI. Análisis y descripción de puestos

16- ¿Conoce usted si existen por escrito sus funciones en el manual de "Descripción de Puestos"?

SI NO

17- ¿Realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

SI NO

VII. Entrenamiento y desarrollo

18- ¿Recibe capacitaciones de parte de la empresa?

SI NO

19- ¿Cada cuánto recibe capacitación?

Cada seis meses Al año Nunca

Otros Explique: _____

20- ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

VIII. Evaluación del desempeño

21- ¿Le han evaluado el desempeño que realiza en su puesto de trabajo?

SI NO

22- Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior ¿Le dieron a conocer los resultados?

SI NO

23- ¿Cada cuánto realiza la empresa la evaluación del desempeño?

Cada año Cada seis meses Cada tres meses

Otros Explique _____

IX. Sueldos y salarios

24- ¿Considera adecuado el sueldo que recibe por su trabajo?

SI NO

25- ¿Tiene conocimiento de algún criterio o mecanismo que la empresa utilice para asignar y aumentar los sueldos y salarios?

SI NO

¿Cuáles?

26- ¿Cómo considera el salario de su puesto de trabajo con relación al mercado laboral (Comparado con otras empresas que prestan los mismos servicios)?

Por debajo del mercado laboral
 Igual al mercado laboral
 Por arriba al mercado laboral

X. Beneficios sociales

27- ¿Recibe beneficios sociales adicionales a los de ley?

SI NO

28- Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior, ¿Qué tipo de beneficios recibe?

- Descuentos en productos de la empresa
- Préstamos
- Bonificaciones
- Transporte en horas no laborales
- Seguro de Vida
- Anticipos
- Refrigerios
- Actividades Recreativas

XI. Higiene y seguridad

29- ¿Cuenta la empresa con un programa de higiene y seguridad?

SI NO

30- ¿Cómo considera la higiene en su puesto de trabajo?

Muy Buena Buena Regular Mala

31- ¿Cómo califica las siguientes condiciones ambientales con las que cuenta para desarrollar su trabajo?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Ventilación:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura ambiente:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insonorización:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32- ¿Cuáles de los siguientes instrumentos y medidas de seguridad posee la empresa?

- Extintidor de incendios
- Botiquín de primeros auxilios
- Lámparas de mano con baterías
- Señalización de rutas de evacuación
- Instrucciones escritas en caso de terremoto

Otro

Explique: _____

33- ¿Cuenta con algún equipo de protección para llevar a cabo sus actividades de trabajo?

SI NO

34- Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior, ¿Qué tipo de equipo de protección utiliza?

Gafas para soldar

Guantes

Gabacha

Mascarilla

Casco

Otros

No usan

Explique: _____

XII. Auditoría

35- ¿Tiene conocimiento si la empresa da un seguimiento o evalúa los resultados en aquellas actividades de recursos humanos a fin mejorarlas?

SI NO

36- ¿Evalúan su desempeño después de una capacitación con el propósito de verificar los resultados?

SI NO

37- ¿Verifica el encargado de recursos humanos que cada empleado desempeñe las funciones y logre los objetivos que corresponden a su puesto?

SI NO

38- ¿En qué aspectos considera que está fallando la empresa con relación a la administración del recurso humano?
