

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



“ APLICACIÓN DE UN MANUAL DE RECURSOS HUMANOS  
PARA UN NEGOCIO DE SERVICIO AUTOMOTRIZ ”

POR  
SERGIO ALBERTO MONTIEL VAZQUEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

MONTERREY NUEVO LEON A 5 DE ABRIL DEL 2005

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



“ APLICACIÓN DE UN MANUAL DE RECURSOS HUMANOS  
PARA UN NEGOCIO DE SERVICIO AUTOMOTRIZ ”

POR  
SERGIO ALBERTO MONTIEL VÁZQUEZ

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

MONTERREY NUEVO LEÓN A 5 DE ABRIL DEL 2005

# **A G R A D E C I M I E N T O S**

A Dios que me dio las fuerzas y puso los medios, sin Dios no hubiera llegado hasta aquí.

A mis papas y familia, que siempre me alentaron a seguir adelante, me motivaron a hacer algo mas en la vida.

A mi novia Nohemí Delgado que siempre estuvo en los momentos mas difíciles y creyó en mi.

A todos los compañeros que conocí a lo largo de estos años de todos aprendí experiencias muy valiosas y sobre todo conocí seres humanos preocupados por ser mejores cada día por alcanzar un sueño.

A mis maestros que sin ellos no hubiera podido alcanzar a entender muchas cosas que ahora sé, sin el apoyo, la paciencia, el conocimiento de ellos no seria la persona que soy ahora.

Y a todas esas personas que olvide escribir aquí siempre estaré muy agradecido, tengo las posibilidades de cambiar muchas cosas alrededor de mí y sobretodo ayudar al prójimo.

Gracias a la vida por esta oportunidad.

# PROLOGO

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo mas valioso de una empresa.

Por ello, la Ciencia de la Administración de Personal ha venido dando mayor énfasis, a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas, cuya reconocida importancia ha dado origen a recientes disposiciones especiales dentro de nuestro ámbito administrativo.

Las técnicas de administración de una empresa son cada día mas profundas y complejas y esto origina un interés creciente que consiste en contar con guías o manuales que orienten a las empresas en esta materia.

Por lo mismo, cualquier esfuerzo que, en materia de estudio o implementación se lleve a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y productividad y todo esto repercutirá directamente en el éxito de la empresa y en llevar a cabo su misión y visión.

# INDICE

<b>SÍNTESIS</b>	1
<b>1.- INTRODUCCIÓN</b>	3
1.1 Descripción del Problema a Resolver	3
1.2 Objetivo de la Tesis	4
1.3 Hipótesis	4
1.4 Limites de estudio	5
1.5 Justificación de la Tesis	5
1.6 Metodología	6
1.7 Revisión Bibliográfica	6
<b>2.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	7
2.1 Origen de la administración de Recursos Humanos	7
2.1.1 El manejo de Personal en el México Histórico	8
2.1.2 La Revolución Industrial	8
2.1.3 La Administración Científica y las necesidades humanas	9
2.1.4 Historia Reciente	9
2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	10
2.2.1 Objetivos Sociales	10
2.2.2 Objetivos Corporativos	10
2.2.3 Objetivos Funcionales	11
2.2.4 Objetivos Personales	11
<b>3.- RECLUTAMIENTO</b>	12
3.1 Proceso de Reclutamiento	12
3.1.2 Disponibilidad Interna y Externa de Recursos Humanos	12
3.1.3 Políticas y Normas de la Organización	13

3.2 Planes de Recursos Humanos	14
3.3 Canales de Recursos Humanos	15
3.4 Proceso de Reclutamiento	18
3.5 Análisis y Descripción de Puestos	19
3.5.1 Datos Generales	19
3.5.2 Descripción Genérica	20
3.5.3 Descripción Especifica	20
3.5.4 Especificación del Puesto	20
<b>4.- SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>27</b>
4.1 Proceso de Selección	27
4.1.1 Recepción preliminar de solicitudes	29
4.1.2 Pruebas de Idoneidad	29
4.1.3 Entrevista de Selección	30
4.1.4 Verificación de Datos y Referencia	33
4.1.5 Examen Medico	34
4.1.6 Entrevista con el Supervisor	34
4.1.7 Descripción Realista de Puesto	34
4.1.8 Decisión de Contratar	34
4.1.9 Resultados y Retroalimentación	35
<b>5.- INDUCCIÓN</b>	<b>36</b>
5.1 El proceso de Inducción	36
5.2 Programa de Inducción	37
5.3 Objetivos Específicos	37
5.4 Ubicación del Programa de Inducción	38
5.5 Contenido del programa de Inducción	38
5.6 Técnicas del programa de Inducción	40

<b>6.- CAPACITACION Y DESARROLLO</b>	<b>41</b>
6.1 Investigación bibliográfica de capacitación y desarrollo	41
6.2 Para administrar la función de capacitación	42
6.3 Pasos del proceso de capacitación y desarrollo	42
6.4 Capacitación y aprendizaje	43
6.4.1 El análisis de necesidad de capacitar	44
6.4.2 Objetivos de capacitación y desarrollo	45
6.4.3 Enfoques de capacitación y desarrollo	45
6.4.4 Técnicas para la capacitación	45
6.4.4.1 Capacitación en la practica	45
6.4.4.2 Capacitación para enseñar el trabajo	46
6.4.4.3 El aprendizaje programado	47
6.4.4.4 Capacitación por computadora	48
6.4.5 Evaluación de la capacitación y desarrollo	49
<b>7.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>50</b>
7.1 Definición de evaluación de desempeño	50
7.2 Estándares del desempeño	51
7.3 Responsable de la evaluación de desempeño	51
7.4 Beneficios de la evaluación del desempeño	51
7.5 La entrevista de la evaluación del desempeño	52
7.6 Métodos para reducir la distorsión	53
7.6.1 Técnicas de Evaluación	53
7.6.2 Métodos de Selección Forzada	53
7.6.3 Método de Registro de Acontecimientos Críticos	53
7.6.4 Escala de calificación conductual	54
7.6.5 Métodos de Evaluación en grupos	54
7.6.6 Método de Comparación por Parejas	54
7.7 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	54

7.7.1	Auto evaluaciones	54
7.7.2	Administración por Objetivos	54
7.7.3	Evaluaciones Psicológicas	54
7.7.4	Métodos de los Centros de Evaluación	56
7.7.5	Método de Alineamiento	56
7.7.6	Método de escalas o grados predeterminadas	57
7.7.7	Método de comparación de factores	58
7.7.8	Encuesta Regional del Salarios	59
<b>8.- IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE RECURSOS HUMANOS EN PROTECCIÓN AUTOMOTRIZ</b>		<b>60</b>
8.1	Antecedentes de la empresa	60
8.2	Manual de Recursos Humanos	60
8.3	Reclutamiento	61
8.4	Inducción a la empresa	68
8.5	Capacitación y Desarrollo	74
8.6	Evaluación de Desempeño	76
8.7	Encuesta aplicada a empresas de Servicio Automotriz	78
<b>9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>81</b>
9.1	Conclusiones	81
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>83</b>
<b>GLOSARIO</b>		<b>84</b>
<b>RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO</b>		<b>85</b>

# S I N T E S I S

La Administración de recursos humanos es un tema gratificante y desafiante para todo gerente o persona que tenga a su cargo la responsabilidad de mantener una empresa por mas pequeña, mediana o grande que sea.

Es muy importante esta área porque mejoran el desarrollo de todas las operaciones de una empresa, apoyan el desarrollo personal de quienes trabajan para ellos y concilian las actividades de las organizaciones con los intereses ecológicos, sociales y políticos de todo el mundo.

Pero todo esto a su vez tiene un reto muy importante que cumplir debido a la globalización de la economía así como mayor competitividad de las empresas entre si y grandes oportunidades que se presentan diariamente.

Es por eso que existe la necesidad de recalcar la importancia de este tema, debido a que muchas empresas quieren alcanzar el éxito de entre todos sus competidores y no lo logran debido a deficiencias tan sencillas como de no tener un área especifica de recursos humanos y que todo esto al mismo tiempo les puedan causar una serie de problemas graves, si no se analiza el sistema de administración.

Además de que la administración de recursos humanos no debe ser solo estudiada y aplicada en la gerencia, sino debe bajar a todas las áreas de la empresa desde un gerente de área, supervisor, jefes de almacén así como también los operarios, todas las áreas deben de estar involucradas.

En este proyecto y estudio de tesis refleja a traves de sus capítulos la urgente necesidad de aquellas pequeñas empresas que siguen siendo guiadas sin sentido y sin un manual de recursos humanos a valorar su recurso mas importante como es su gente a establecer y seguir manuales para poder lograr sus propósitos de logro y éxito.

En este documento se ponen de manifiesto, temas tan importantes que hacen posible la mejora continua en una empresa, se sugiere seguir ciertos parámetros para un desempeño mas eficiente en todas las actividades de la misma, así como preparar técnicamente al trabajador para desarrollar las actividades que necesita la empresa.

Precisamente el objetivo principal de este trabajo de tesis, es el de aplicar un manual de recursos humanos a la empresa donde presto mis servicios que nos permita cambiar el desarrollo de la misma empresa, cambiar la mentalidad del dueño hasta el trabajador de mas bajo nivel de jerarquía. Veremos los aspectos de capacitación, selección de personal, adiestramiento, inducción a la empresa, seguridad e higiene también veremos algunas técnicas para motivar a los empleados, todo esto con el afán y esperando que esta tesis pueda ser útil y de apoyo a otras pequeñas empresas que operan con similitud de circunstancias.

# CAPITULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Descripción del Problema

El problema al que hago referencia en este trabajo de Tesis, esta identificado dentro de la empresa donde actualmente presto mis servicios profesionales. Esta empresa se denomina Protección Automotriz S.A. de C.V., y esta situada al sur de la ciudad de Monterrey, N.L. Actualmente contamos con 6 personas laborando en esta microempresa, 2 operativos y 4 administrativos. La problemática inicial detectada es la necesidad de administrar correctamente la fuerza laboral a traves de un departamento de recursos humanos, debido a que los resultados arrojan alto índice de rotación de personal, riesgos de trabajo y accidentes, formación técnica insuficiente y su clima laboral tenso.

Cabe mencionar que por parte de la empresa no se han iniciado programas de motivación, capacitación y adiestramiento y concientizacion para el personal sobre servicio al cliente y su competencia para permanecer en el mercado como empresa del ramo.

## **1.2 Objetivo de la Tesis**

El objetivo principal de esta Tesis es poder demostrar que con la aplicación de procedimientos descritos en un manual de recursos humanos se alcanzaran mayores decisiones en las áreas administrativas dándole formalidad a la función de recursos humanos reflejándose en resultados en la atención a los clientes.

Otro punto es documentar los diferentes formatos para definir puestos claves dentro del área administrativa, así como responsabilidades y funciones del departamento de recursos humanos.

Con la implementación del área de recursos humanos se alcanzaran mejores tomas de decisiones en las áreas administrativas de la empresa y se reflejaran en la atención al cliente, mejorar los procesos de reclutamiento de personal, así como desarrollar un plan en el cual podamos ir estableciendo las bases para un buen sistema administrativo dentro del área de recursos humanos, para garantizar que al final del proyecto sean alcanzados todos los objetivos del mismo.

## **1.3 Hipótesis**

Al establecer un manual de recursos humanos se obtienen mejores resultados en un negocio de servicio automotriz, que nos dará como consecuencia la calidad del personal que labora para la compañía y se verán beneficiados tanto el cliente como los dueños de la empresa, pues contarán con procedimientos mejorados y documentación real y oportuna, se definirán formatos para selección de personal así como la evaluación del mismo, se definirán cursos de capacitación y documentos base para un manual de recursos humanos.

Y en base a todo esto se generaran las condiciones necesarias para que los procedimientos en la empresa sigan siendo mejorados, puedan ser flexibles y puedan seguir aceptando mejoras después de la aplicación del manual de recursos humanos.

## **1.4 Limites de la Tesis**

La implementación del manual se hará en la empresa de Protección Automotriz S.A. de C.V. ubicado en San Pedro Garza García Nuevo León.

Durante la aplicación del manual de recursos humanos se observaran las diferentes formas de trabajo que se desarrollan en la compañía, se establecerán niveles de participación tanto del personal operativo como administrativo, con los cuales se analizaran con que procedimientos o manuales cuentan actualmente para después mejorar con la aplicación del manual.

Se identificaran los problemas de mayor arraigo en la compañía y sobre todo las causas que los originan, se determinara como afectan estos en el rendimiento de los operarios, se identificara como influye el medio de trabajo en el servicio final entregado al cliente.

## **1.5 Justificación de la Tesis**

Estoy plenamente convencido que los recursos humanos son el principal elemento con el cual las organizaciones del trabajo pueden en forma determinante alcanzar y proyectar su objetivos administrativos, tanto a corto como largo plazo y por consecuencia convertirse en autenticas empresas exitosas.

Con este trabajo de tesis pretendo lograr ese cambio tan importante que tanto se necesita en la empresa, y que a la vez pueda servir a todos aquellos pequeños y medianos negocios que no tengan un manual de recursos humanos.

## **1.6 Metodología**

Recopilación de información como los procedimientos de operación de la empresa, investigación documental con entrevistas al personal laboral, evaluación de políticas administrativas actuales, se verificara el ambiente de trabajo y con estos resultados podemos elaborar un diagnostico en el cual podamos tener un punto de referencia para comparar resultados y hacer también un escenario a futuro en caso de no hacer la aplicación del manual de recursos humanos.

## **1.7 Revisión Bibliografica**

El soporte científico que fue determinante en este trabajo de tesis, se relaciona de manera estricta al trabajo de investigaciones desarrolladas por importantes personajes a través de la historia y de los hechos han validado la gran relevancia de administrar los recursos humanos en las organizaciones de trabajo.

# CAPITULO 2

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1 Origen de la Administración de Recursos Humanos

El campo de la administración de personal no apareció de improviso, evolución durante la historia hasta adquirir su forma actual. Una breve consideración permitirá apreciar la importancia que la administración de personal ha tenido siempre en las sociedades humanas.

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

Cuando se consideran, por ejemplo, los problemas técnicos que enfrentaron los ingenieros y arquitectos de la mas remota antigüedad. Se descubren de inmediato los problemas de separación de labores que debieron resolver.

Los constructores de las pirámides de Egipto, por ejemplo, recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas: quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito, transportados sobre troncos; quizá la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito mediante ciertos instrumentos; seguramente, a la motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros.

### **2.1.1 El manejo de personal en el México Histórico**

La notable proeza de establecer un sistema de correos eficiente por citar un caso aislado, tornado de la sociedad azteca entraña una compleja serie de decisiones; recuérdese, por ejemplo, que el famoso grupo de mensajeros que permitió que Moctezuma consumiera pescado fresco de Veracruz requería a su vez el apoyo de otras personas proveedores de agua y alimentos, refugios, protección militar....y naturalmente, calzado muy adecuado para el duro camino que era necesario recorrer.

Cuando México paso a la etapa independiente estableció nuevos nexos con los países europeos y americanos, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez mas activo. En general, en el campo de la administración de personal, al igual que en muchos otros, México ha sufrido una evolución influida por los fenómenos del mundo occidental y por sus especiales idiosincrasia y estructura social. Ello permite que al seguir la historia de esta área en los países industrializados se siga también la de México, en términos generales.

### **2.1.2 La Revolución Industrial**

A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dio inicio al fenómeno conocido como revolución industrial.

Primero en Inglaterra, y poco después en Europa y América del norte, surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades, a los hilados y tejidos, a la fundición a la industria naval.

Estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores, debido al uso de nuevos dispositivos como la maquina de vapor. A su vez, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupo cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable.

La revolución industrial significo un nivel mucho mas alto de mecanización de muchas labores, y a su vez esto condujo a condiciones de peligro y profunda insatisfacción.

### **2.1.3 La Administración científica y las necesidades humanas**

A principios del siglo XX adquirió gran importancia un movimiento que pretendía poner en practica los hallazgos obtenidos en varias ciencias. Tal es la razón de que se les denomine “ administración científica”. Sus postulados se ejemplificaban bien en la persona del investigador Frederick Taylor; de hecho, el movimiento se ha denominado también “taylrismo”.

La incorporación de datos científicos a la administración mostró al mundo que el estudio sistemático del trabajo podía conducir a un mejoramiento en la eficiencia. La argumentación de los lideres del movimiento a favor de la especialización y mejor capacitación hizo mas obvia la necesidad de crear departamentos especializados en personal.

### **2.1.4 Historia reciente**

Desde 1960 hasta la fecha se inicio un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y a mejorar la calidad de vida laboral. Tanto en los países de Iberoamerica como el resto del mundo, se han experimentado fenómenos como la incorporación masiva de las mujeres al mundo del trabajo; la reducción progresiva de las distancias que separan entre si a los diferentes estratos de la organización y la automatización acelerada de prácticamente todos los sitios de trabajo.

En este punto es necesario destacar un fenómeno que se ha convenido en llamar la globalización de la economía mundial. Hasta hace poco, las fronteras de cada país creaban condiciones mas o menos peculiares dentro de cada nación. En la actualidad, muchas economías se han vuelto mutuamente interdependientes, y han crecido la

tendencia a competir por mercados que eran seguros. Esta competencia se extiende, entre otras áreas, al área de administración de recursos humanos.

## **2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos**

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta tarea. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos.

### **2.2.1 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 solo 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.

### **2.2.2 Objetivos Corporativos**

El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en si 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.

### **2.2.3 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.

### **2.2.4. Objetivos Personales**

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.

# CAPITULO 3

## RECLUTAMIENTO

Es el proceso de interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

### 3.1 Proceso de Reclutamiento

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrá de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo.

Elementos del entorno de reclutamiento:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto.

### 3.1.2 Disponibilidad Interna y Externa de Recursos Humanos

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo o sea, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras

compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.

Para cerciorarse de que comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado de trabajo determinado, el reclutador puede acudir a tres índices básicos: Los indicadores de la condición económica actual de un país, las actividades de reclutamiento que estén llevando a cabo las compañías del mismo campo y las ventas actuales de la compañía, comparadas con sus metas.

Indicadores Económicos.- Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica, de toda la nación o incluso de toda la región económica.

Actividades de Reclutamiento de otras compañías.-Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean organizaciones competidoras.

### **3.1.3 Políticas y Normas de la Organización.**

Las normas que se fije la organización en este campo tienen por fin lograr objetivos como uniformidad, economías, aspectos de relaciones públicas y varios más que con frecuencia no se relacionan exclusivamente con los aspectos estrictamente de reclutamiento.

Políticas de promoción interna.-. Estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos.

Políticas de Compensación.- Son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones.

Políticas sobre situación del personal

Políticas de Contratación internacional.

## 3.2 Planes de Recursos Humanos

Los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas.

### REQUISITOS DEL PUESTO

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto?.

Con frecuencia el reclutador encontrara que el gerente de un departamento le pedirá que ubique " al candidato mas calificado y con mayor experiencia en nuestro nivel de compensación". Un problema obvio es encontrar sistemáticamente " lo mejor del mercado laboral" si las compensaciones se encuentran en un nivel que están solo competitivo y no superior al del mercado.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es probable que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

### COSTOS

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones se considerable para la organización. Al margen de los obvios costos en términos de avisos mas o menos ocultos pero de cualquier manera muy reales en términos de recursos empleados.

### INCENTIVOS

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos; también" venden "su imagen / imagen laboral, con incentivos y programas que le dan una ventaja en el campo de reclutamiento de recursos humanos.

Entre los incentivos establecidos por varias organizaciones se cuentan los programas de apoyo a la educación formal de su personal, los servicios de guardería, los planes de cafetería e incluso la codiciada ubicación de una compañía, adonde sea fácil llegar mediante el transporte público. El uso de estas ventajas es totalmente aceptable para ayudar a la labor del reclutador. Los canales más usados lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias " cazadoras de talento"

De acuerdo con hallazgos recientes, la información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada.

### **3.3 Canales de Reclutamiento**

#### **CANDIDATOS ESPONTÁNEOS**

Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o enviar por correo su currículum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

#### **RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA**

Refieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.

En segundo lugar los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por esta. En tercer lugar los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

## ANUNCIOS EN LA PRENSA

Los periódicos, y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre como presentar la solicitud de trabajo.

*Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso.*

*El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:*

- Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como "auxiliar" o "consejero").
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

## AGENCIAS DE EMPLEOS

Estas Compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto a algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no calificadas para que el contratante efectúe la selección.

## COMPAÑÍAS DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAL DE NIVEL EJECUTIVO

Laborando en un nivel mas especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. El teléfono constituye un instrumento primario de acción.

## INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus practicas mucho mas allá de solo colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen platicas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

## ASOCIACIONES PROFESIONALES

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de estos programas y buscara métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y, por tanto, este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

## SINDICATOS

Es practica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc. En

algunos casos, especialmente si el reclutador se propone la contratación de mas de una persona del gremio, resulta indispensable contar con asistencia legal.

#### AGENCIAS DE SUMINISTRO DE PERSONAL TEMPORAL

Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Con frecuencia, una empresa no puede disponer permanentemente de los servicios de un empleado.

Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan su rapidez para suministrar personal clave (generalmente de nivel no ejecutivo) y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios. Especialmente cuando se debe sustituir recepcionistas, archivistas, capturistas, secretarias, etc., puede resultar útil recurrir a los servicios de estas agencias.

#### PERSONAL DE MEDIO TIEMPO

Un grupo creciente de personas ofrece sus servicios en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vinculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado.

### **3.4 Proceso de Reclutamiento**

*Es importante encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo. Para maximizar la eficiencia y efectividad en el reclutamiento, es esencial llegar hasta las fuentes de candidatos y utilizar métodos apropiados de reclutamiento.*

#### R. WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en numero suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento. En los pequeños negocios, es probable que el reclutamiento lo manejen los gerentes personalmente.

La requisición de empleados es un documento que especifica, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar. En ocasiones, las empresas continúan reclutando, aunque no tengan vacantes.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas, tales como colegios, universidades y otras organizaciones. Con un costo todavía mayor del reclutamiento global, los gerentes de recursos humanos progresistas mantienen registros de los costos de reclutamiento, selección, desarrollo, reestructuración y retención para tomar mejores decisiones respecto de los tipos de actividades de RH que son más efectivas en costos en relación con los resultados,

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar individuos apropiados. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa.

Las compañías pueden descubrir que algunos métodos y fuentes de reclutamiento son superiores a otras para localizar y atraer a ejecutivos potenciales. De manera que, con el fin de maximizar la efectividad en el reclutamiento, es de vital importancia utilizar fuentes y métodos de reclutamiento diseñados a las necesidades específicas de una organización.

### **3.5 Análisis y Descripción de Puestos.**

Definición de conceptos

#### **3.5.1 Datos Generales**

### **Contiene los datos de identificación del puesto.**

**Nombre del puesto.** Es el término con el que se conoce y determina el puesto. Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a lo más, con unas cuantas.

**Ubicación.** Se expresará el departamento en que se desarrolle el puesto. Esto sirve para facilitar su localización.

**Jerarquía y contactos.** Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.

**Jornada de trabajo.** Se incluye tanto el horario como los días en que debe presentarse a desempeñar sus actividades, incluyendo jornada extra.

### **3.5.2 Descripción Genérica.**

Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.

### **3.5.3 Descripción Específica.**

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

### **3.5.4 Especificación Del Puesto.**

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado.

Dentro de las técnicas de administración de personal estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de "factores". Todos los que se usan, caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

El número y la clase de los factores empleados dependen de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizado.

**Habilidad.** Conjunto de conocimientos, destrezas y experiencias que debe reunir una persona para ocupar un puesto.

Nivel de escolaridad. Nivel de estudios requerido.

Conocimientos necesarios. Conjunto de habilidades que se deben tener para desempeñarse en una área específica.

Experiencia. Capacitación adquirida dentro o fuera de la empresa previa a ocupar el puesto.

Capacitación. Herramientas proporcionadas por la empresa destinadas a habilitar al trabajador para que pueda desempeñar satisfactoriamente sus labores.

Iniciativa. Capacidad de organización y habilidad para emprender una acción en beneficio de la organización y llevarla a buen término.

**Esfuerzo.** Energía empleada para el desarrollo de una actividad mental o física.

Físico. Desgaste corporal que ocasiona el llevar a cabo una actividad.

**Responsabilidad.** Obligación de responder por algo.

Dirección de personas. Grado de control y autoridad que se tiene sobre las acciones de otras personas dentro de la organización.

Manejo de dinero. Responsabilidad en el manejo de dinero en efectivo o en cheques.

Manejo de equipo. Bienes muebles y aparatos eléctricos que tiene a su disposición.

Manejo de materiales. Cantidad de suministros que están a su cargo.

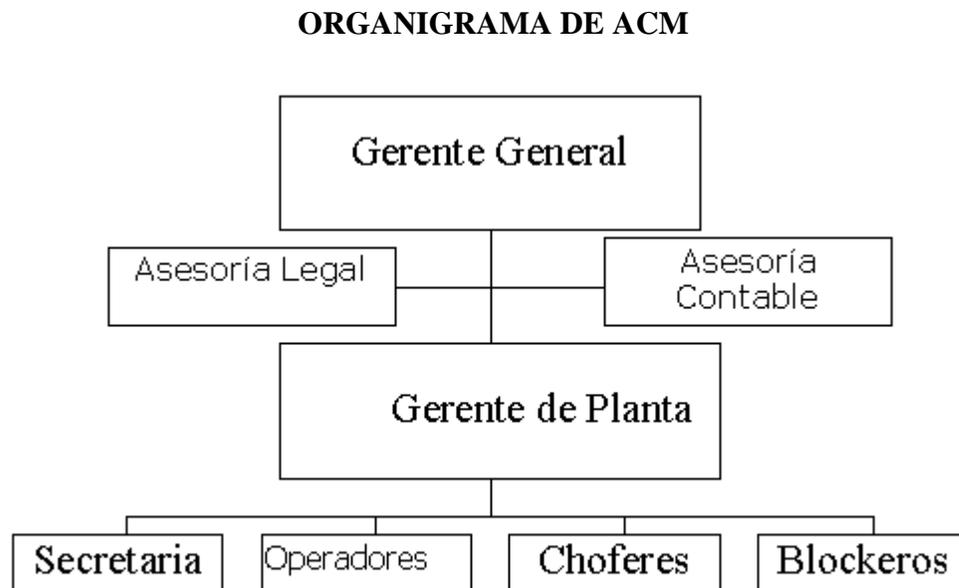
Manejo de trámites y/o procesos. Nivel de responsabilidad en el cumplimiento de una secuencia de acciones encaminadas al logro de un objetivo específico.

Envío y recepción. Grado de obligación de responder por el estado de la mercancía y documentación emitidos y recibidos.

**Condiciones de trabajo.** Elementos o factores que integran el ambiente que rodea el puesto.

Lugar de trabajo. Lugar donde se desempeñan las actividades del puesto.

**Ejemplo:**



## **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

### **DATOS GENERALES.**

1. Denominación del puesto. Gerente de planta
2. Departamento al que pertenece el puesto. Gerencia

### 3. Puesto inmediato superior. Gerente General

#### DESCRIPCIÓN RESUMIDA.

Es el encargado de tomar las decisiones y de administrar todos los recursos y proyectos de la empresa. Es también el encargado de contratar o despedir a los trabajadores.

#### TAREAS Y RESPONSABILIDADES.

1. Las tareas de este puesto se clasifican principalmente como de carácter:

( \* ) Gerencial ( ) De oficinas ( ) Operativo

2. Elabore una relación de las tareas principales y el porcentaje de tiempo laboral dedicada a cada una:

a) Supervisión de actividades 90%

b) Dar instrucciones a los trabajadores 5%

c) Hacer planeación de actividades del siguiente día 5%

3. Señale los puestos bajo su dependencia directa.

Secretaria, operadores, choferes y blockeros.

4. En trámites y procesos:

( ) Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la sección.

( ) La marcha del departamento.

( \* ) La marcha de la organización.

5. Señale las responsabilidades que correspondan a su puesto y su peso relativo.

**RESPONSABILIDAD      PESO RELATIVO**  
**SECUNDARIA PRIMARIA**

- |                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| a) Manejo de documentos |   | * |
| b) Manejo de maquinaria | * |   |
| c) Manejo de dinero     |   | * |
| d) Manejo de personas   |   | * |

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

1. Escolaridad

Ninguno

Primaria

Bachillerato

Carrera técnica o profesional. Especificar

(\*) Profesional. Especificar: Ingeniería Civil

2. Conocimientos especiales necesarios.

Especificar: Manejo de maquinaria

3. Idiomas:

**IDIOMA**

Inglés

Otro. Especificar

4. Experiencia:

Necesaria ( \* ) Deseable ( ) No necesaria

Debe tener 3 años de experiencia en la función de Gerencia.

#### 5. Iniciativa:

( ) Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarles adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.

( ) Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

( ) Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

( ) Se requiere iniciativa para resolver problemas que se presenten constantemente en el trabajo.

( \* ) Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

#### CONDICIONES DE TRABAJO.

##### 1. Esfuerzo.

###### a) Mental y/o visual

( \* ) Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

( ) Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos; por ejemplo, al recibir dinero, recibir instrucciones, etc.

( ) Se requiere que ponga atención intensa durante periodos regulares, por ejemplo, al verificar medidas, cantidades, etc.

( ) Se requiere una atención constante y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que controlan y el peligro que existe de cometer errores graves.

( \*) El trabajo exige esfuerzo intelectual muy intenso al momento de tomar decisiones de gran importancia, tanto para el departamento como para la empresa.

( ) El trabajo exige muy poco esfuerzo intelectual ya las actividades que realiza son sencillas.

## 2. Ambiente.

Aspectos	Pésima	Deficiente	Bueno	Regular
Iluminación			*	
Olores				*
Humedad				*
Resequedad		*		
Ventilación				*
Frío				
Calor				
Limpieza			*	
Ruido	*			

3. ¿Está sometido el empleado a presiones psicológicas especiales? ¿Cuáles?

No

# CAPITULO 4

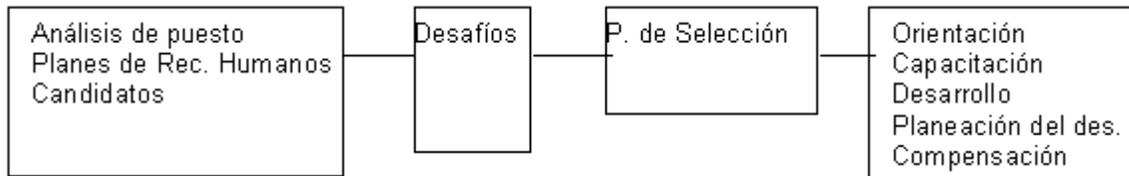
## SELECCION DE PERSONAL

### 4.1 Proceso de Selección

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

En muchos departamentos de personal se integran funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de **Contratación**.

#### Proceso:



El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

1. La información que brinda el análisis de puestos (descripción de las tareas, requerimientos físicos y los niveles de desempeño que requiere cada puesto).
2. Los planes de Rec. humano a corto y largo plazo
3. Los candidatos

Otros elementos que afectan en el proceso de selección y que deben ser considerados son:

1. La oferta limitada de empleo
2. Los aspectos, éticos, y las políticas de la organización
3. y, el marco legal

Razón de selección:

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Un puesto de alta razón de selección, por ejemplo, puede mostrar un índice de 1:25. Una de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:20

Esta se determina mediante la siguiente fórmula:

Numero total de candidatos contratados /núm. total de solicitantes = R. de la selección

### **Desafíos de la organización:**

La selección no es un fin en si mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La organización impone límites en sus procesos como presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Debido a las adversas condiciones económicas en que han tenido que desenvolverse la mayoría de las empresas latinoamericanas, han aplicado normas de selección que se han moldeado exclusivamente en el interés de las compañías.

Actualmente la empresa debe plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de ARH enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajara esperan en el enfoques mas sociales y humanos a sus políticas de selección.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos:

### **Paso 8 Decisión de contratar**

**Paso 7 Descripción realista del puesto**

**Paso 6 Entrevista con el supervisor**

**Paso 5 Exámen medico**

**Paso 4 Verificación de datos y referencias**

**Paso 3 Entrevistas de selección**

**Paso 2 Prueba de idoneidad**

**Paso 1 Recepción preliminar de solicitudes**

#### **4.1.1 Recepción Preliminar De Solicitudes**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

#### **4.1.2 Pruebas De Idoneidad**

Las 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; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Validación de pruebas: Validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

Demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

Enfoque racional: se basa en el contenido y desarrollo de la prueba.

Estas pruebas deben ser confiables, y se entiende que la prueba tenga la características de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán resultados similares.

### **Diversos tipos de pruebas:**

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad y hay varios tipos:

- De conocimiento: Determinan información o conocimientos que el candidato posee.
- De desempeño: Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- De respuesta grafica: Miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos

El especialista de RH debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar todas las pruebas deseables. No es absolutamente necesario que siempre se siga el mismo orden en su aplicación. Tampoco es indispensable que se apliquen a alguien que obviamente no llena los requisitos para el puesto. Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente, solo constituyen una de las varias técnicas empleadas.

### **4.1.3 Entrevista de Selección**

La entrevista consiste en una platica formal y en profundidad, conducida para evaluar idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez.

## **Tipos de entrevista:**

Individual: Estas se llevan a cabo entre un solo representante y el candidato

Grupo: Consiste en reunir al solicitante con dos o mas entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas.

Tanto si se opta por una entrevista individual o en grupo existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser:

- Estructuradas
- NO estructuradas
- Mixtas
- Solución de problema
- o, provocación de tensión

No estructurada: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Este método carece de confiabilidad, debido a que cada solicitante responde preguntas diferentes.

Estructurada: Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad pero es inflexible.

Mixtas: Incluye preguntas No estructuradas y estructuradas, proporciona una base informativa y da interés al proceso.

Solución de problemas: Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopte el solicitante.

Provocación de Tensión: La entrevista consta de una serie de preguntas hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.



El proceso de la entrevista:

Existen cinco etapas de una entrevista:

- preparación del entrevistador
- creación de un ambiente de confianza
- intercambio de información
- terminación y evaluación

Preparación del entrevistador.- Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés. La información recabada debe proporcionar datos sobre los intereses, actitudes y antecedentes del solicitante.

Hay una serie de temas perfectamente ajenos a la situación profesional y deben ser conscientemente evitados, por ejemplo la afiliación religiosa o las preferencias políticas.

Creación de un ambiente de confianza.- Corresponde al entrevistador esta tarea, tiene la obligación de representar a su organización. Iniciar con preguntas sencillas,

evitar interrupciones telefónicas. Es importante la actitud, asentir con la cabeza, una actitud descansada, poco tensa y sonriente.

Intercambio de información.- El proceso de entrevista se basa en una conversación, establecer confianza y adquirir información, puede empezarse la entrevista preguntando al entrevistado si tiene alguna pregunta. Es importante evitar las preguntas vagas, abiertas.

Terminación.- Cuando el entrevistador considera que ya esta terminando su lista de preguntas o que el tiempo ha expirado, se procede a cerrar la sesión, puede resumirse los siguientes pasos del proceso de selección, ya sea comunicarse después telefónicamente o concertar una nueva cita.

Evaluación.- Inmediatamente después de concluida la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Errores del entrevistador:

Una entrevista puede ser débil por que no establece un clima de confianza, o por que omite preguntas clave. Existen diversas fuentes de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Existe incluso el peligro de guiar al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea resultando en una evaluación subjetiva y sin validez.

Errores del entrevistado:

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

#### **4.1.4 Verificación de Datos Y Referencias**

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los

informes que reciba en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

#### **4.1.5 Examen Médico**

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

#### **4.1.6 Entrevista con el Supervisor**

Es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir. El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

#### **4.1.7 Descripción Realista del Puesto**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es, prácticamente en todos los casos, negativo. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o con los instrumentos que se van a utilizar.

#### **4.1.8 Decisión de Contratar**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Para mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. Este grupo es una inversión en tiempo y evaluaciones, y de ellos pueden surgir candidatos para otro puesto.

#### **4.1.9 Resultados y Retroalimentación**

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación.

# CAPITULO 5

## INDUCCION

### 5.1 El proceso de inducción

Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.

Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

La inducción se lleva a cabo en dos dimensiones:

A. Orientación a la empresa y su contenido puede ser:

- palabras de bienvenida
- historia de la empresa
- misión
- valores
- visión
- teoría de la empresa
- misión
- valores
- visión
- Orientación de instalaciones
- fotografías

- objetivos generales
- políticas generales
- Orientación de la planta
- productos y/o servicios
- planes de desarrollo
- Orientación a la sociedad

A. Orientación:

- informa de aspectos de recursos humanos.
- manuales de Orientación
- instructivos
- entrevistas
- Orientación al empleado sobre su trabajo
- fecha que deberá presentarse
- localización de su área de trabajo
- horario
- nombre de su jefe inmediato

## **5.2 Programa de Inducción**

### Objetivo general

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa así como proporcionar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa

## **5.3 Objetivos Específicos**

- establecer las relaciones que mantendrán al nuevo empleado con la empresa
- dar a conocer al personal la filosofía y políticas de la empresa
- dar a conocer al personal las normas de disciplina y de seguridad industrial

- incrementar la integración grupal
- mejorar los procesos de comunicación
- maximizar la calidad de las contribuciones individuales
- crear una actitud favorable hacia la empresa
- impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa
- ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa

## **5.4 Ubicación del Programa de Inducción**

RECLUTAMIENTO

SELECCIÓN

CONTRATACIÓN

INDUCCIÓN

INICIO DE LABORES

## **5.5. Contenido del programa de Inducción**

1 BIENVENIDA

2 LA EMPRESA

- historia de la empresa
- filosofía misión y valores
- organigrama general
- políticas generales de la empresa
- principales accionistas

3 PRODUCTOS DE LA EMPRESA

- materia prima

- producto terminado

#### 4 PROCESO

- proceso general
- calidad
- sistemas de trabajo

#### 5 RELACIONES DE TRABAJO

- clases de relaciones de trabajo
- calidad e intensidad de trabajo
- jornadas de trabajo
- salarios incentivos
- días de descanso y vacaciones
- capacitación y adiestramiento
- ascensos y vacantes
- permisos y faltas
- seguridad social y servicios médicos
- sanciones
- prestaciones
- contrato colectivo de trabajo

#### 6 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

#### 7 RUTINA DIARIO DEL EMPLEADO

#### 8 RECORRIDO DE LAS INTALACIONES

#### 9 PRESENTACION DEL SUPERVISOR

#### 10 PRESENTACION ANTE EL SUPERVISOR

#### 11 DESCRIPCION DEL TRABAJO

## **5.6 Técnicas del programa de Inducción**

### 1 DE LO GENERAL A LO PARTICULAR

- empresa en general
- relaciones industriales
- su departamento
- su sección
- su puesto

### 2 PELICULAS

- motivacionales
- de seguridad
- sobre la empresa

### 3 TRANSPARENCIAS

### 4 ASIGNACION DEL ANGEL DE LA GUARDA

### 5 MANUAL DE BIENVENIDA

### 6 ENTREVISTAS EVALUATIVAS

# CAPITULO 6

## CAPACITACION Y DESARROLLO

### 6.1 Investigación bibliográfica de capacitación y desarrollo

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

Las razones para brindar capacitación son muchas. A todas esas razones puede agregarse un breve comentario acerca de uno de los fenómenos mas notables de nuestra época, llamado por los sociólogos actuales "explosión del conocimiento"; signo de que el siglo XXI experimenta una serie inagotable de conocimientos.

Se considera tres áreas que se benefician al capacitar a los empleados:

- Cómo beneficia la capacitación al empleado.
- Beneficios para el individuo que se reflejan en la organización.
- Beneficios en las relaciones interpersonales y adopción políticas.

## 6.2 Para administrar la Función de Capacitación

Se requiere cubrir los siguientes aspectos:

1. **El aspecto Legal:** Constitución Mexicana, Ley Federal del Trabajo, Secretaría de trabajo y Previsión Social (reportando los formatos respectivos y atendiendo a los Inspectores de Trabajo de dicha dependencia), y Comisiones Mixtas de Capacitación etc.
2. **El aspecto Económico:** Presentar el Presupuesto: por Cursos, Instructores, Materiales (Memorias, apuntes, Diplomas), Equipo (Medios Audiovisuales), Lugares, etc.
3. **El aspecto Administrativo:** Elaborar el Proyecto del programa de Capacitación, describiendo áreas prioritarias , Objetivo general, cédulas didácticas, estadísticas, de costos directos y responsables de administrar la Capacitación y Elaborar el Programa de Capacitación: incluyendo el Presupuesto, áreas prioritarias, Detección de Necesidades de Capacitación, Objetivo general, número de cursos y de instructores (internos o externos) lugar, fechas, Horarios, materiales, equipos, etc.
4. **Control:** Llevar la Evaluación por Participante, por Cursos y por Programa. Así como también un Seguimiento por Participante y por Programa.

**Y Elaborar un Programa de Capacitación** implica:

Detectar áreas prioritarias, Presupuesto aprobado, Detección de necesidades de capacitación, Objetivo General, número de cursos y de instructores (internos o externos) lugar, fechas, Horarios, materiales, equipos, etc.

## 6.3 Pasos del proceso de capacitación y desarrollo

Es conveniente pensar que los programas de capacitación consisten en 5 pasos:

**1.- Análisis de las necesidades.** Su propósito es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades de

los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y mensurables de los conocimientos y el desempeño.

**2.- Diseño de la instrucción.** En este punto se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive cuadernos de trabajo, ejercicios y actividades.

**3.- Validación.** Es en el cual se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta a un público representativo reducido.

**4.- Aplicación.** Es donde se aplica el programa de capacitación, usando técnicas como por ejemplo, capacitación práctica y aprendizaje programado.

**5.- Evaluación.** Es aquí donde se determina, por medio del seguimiento y evaluación, el éxito o el fracaso del programa.

## **6.4 Capacitación y aprendizaje**

La capacitación es, en esencia, un proceso de aprendizaje. Por ello, tendremos que empezar por un breve repaso de cómo es que aprenden las personas. En primer lugar, las personas en entrenamiento encuentran más fácil de aprender entender y recordar el material que tiene sentido. Por consiguiente:

1. Al iniciar la capacitación, presente a los educandos una hojeada rápida del material que presentará. El hecho de conocer el marco general facilita el aprendizaje.
2. Cuando presente el material, use diversos ejemplos familiares.
3. Organice el material de modo que lo presente en forma lógica y en unidades razonables.
4. Procure usar términos y conceptos que ya conozcan los aspirantes.
5. Use la mayor cantidad de auxiliares visuales que pueda.

Segundo, asegúrese de que será fácil trasladar las habilidades y las conductas nuevas del sitio de la capacitación al lugar del trabajo:

1. Aumente lo mas posible la similitud entre la situación de la capacitación y la situación laboral.
2. Proporcione suficiente práctica durante la capacitación.
3. Rotule o identifique cada característica de la máquina y/o paso del proceso.

Tercero motive a la persona en entrenamiento:

1. Las personas aprenden mejor haciendo las cosas. Procure proporcionar la mayor cantidad de práctica realista posible.
2. los aspirantes aprenden mejor cuando las respuestas correctas son reforzadas de inmediato, tal vez mediante un rápido "bien hecho".
3. los educandos aprenden mejor a su propio ritmo. De ser posible, deje que cada cual agarre su paso.

#### **6.4.1 El análisis de la necesidad de capacitar**

El análisis de tareas y el análisis del desempeño son dos formas básicas para identificar las necesidades de capacitación. El análisis de tareas es adecuado en especial para **determinar las necesidades de capacitación** de los empleados nuevos en el trabajo.

El análisis del desempeño evalúa el desempeño de los empleados actuales, con objeto de determinar si la capacitación reduciría los problemas del desempeño. Otras técnicas usadas para identificar la necesidad de capacitar incluirían los informes de los supervisores, los registros de personal, las solicitudes de la administración, las observaciones, las pruebas de conocimiento del trabajo y las encuestas en forma de cuestionario.

## **6.4.2 Objetivos de capacitación y desarrollo**

Una evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de los que dispondrá, de manera que al empleado que recibe el curso y a su instructor les dejen parámetros específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el depto. de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

## **6.4.3 Enfoques de Capacitación y Desarrollo**

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuentan.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del Instructor.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

## **6.4.4 Técnicas para la Capacitación**

### **6.4.4.1 Capacitación en la Práctica (CEP)**

Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Hay varios tipos de capacitación en la práctica. El más conocido es el método de entrenamiento o estudios básicos, en este caso, un trabajador experto o supervisor de la persona en entrenamiento capacitan al empleado.

Las **CEP** ofrece varias ventajas. Es relativamente barata; los educandos aprenden mientras producen, el método también facilita el aprendizaje, pues los educandos aprenden desempeñando su propio trabajo y reciben enseguida retroalimentación sobre si tuvieron un desempeño correcto o no.

**La capacitación de aprendices.** Es un proceso estructurado mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica. Se usa mucha mucho para capacitar a las personas para muchas ocupaciones como por ejemplo electricistas y plomeros.

**El aprendizaje informal.** Se puede definir como todo aprendizaje mediante un proceso de aprendizaje que no esta definido ni diseñado por la organización. Aun cuando el aprendizaje informal no esta definido ni diseñado previamente por la organización, se puede hacer mucho para asegurarse de que se esta dando este aprendizaje.

#### **6.4.4.2 Capacitación para enseñar el trabajo (CET)**

Lista de las tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación que avance paso por paso. Los pasos muestran **qué** se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran **cómo** se debe hacer y por qué.

**Las clases.** Son una forma rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de educandos. Si bien éstas se podrían sustituir por material escrito, ello implicaría un gasto considerable y no permiten el intercambio de preguntas que existen en las clases.

### 6.4.4.3 El aprendizaje programado

Método sistemático para enseñar habilidades laborales, que implica presentar preguntas o hechos, dejar que el educando conteste e informarle, en seguida si sus respuestas han sido correctas o no.

#### **El aprendizaje programado tiene tres funciones:**

1. Presentar preguntas, hechos o problemas al educando.
2. Dejar que el aspirante conteste.
3. Informarle si sus respuestas son correctas o no.

La principal ventaja del aprendizaje programado es que disminuye el tiempo que se requiere para la capacitación más o menos en una tercera parte, la enseñanza programada también puede facilitar el aprendizaje, porque permite que los aspirantes aprendan a su propio ritmo, les proporciona información de inmediato y (desde el punto de vista del estudiante) disminuye la posibilidad de error. Por otra parte, los educandos no aprenden mucho más mediante el aprendizaje programado, de lo que se aprendería con un libro de texto tradicional.

**Las técnicas audiovisuales.** Las técnicas audiovisuales pueden ser muy eficaces y se usan con bastante frecuencia. Los audiovisuales son mas caros que las clases convencionales, pero ofrecen ventajas algunas técnicas audiovisuales son la tele-capacitación y el aprendizaje a distancia por medio de videoconferencias.

**La capacitación de vestíbulo o simulada.** Es aquella con la que se capacita a los empleados con equipo especial fuera del trabajo. Pretende tener las ventajas en la capacitación en la práctica, pero sin colocar de hecho en el trabajo a la persona en entrenamiento. La capacitación de vestíbulo casi es una necesidad cuando es demasiado caro o peligroso capacitar a los empleados en la práctica. Las ventajas principales son:

- Seguridad.

- Eficiencia en el aprendizaje.
- Ahorro de Costos.

#### **6.4.4.4 Capacitación por computadora (CPC)**

En este tipo de capacitación el educando usa un sistema de computadora para aumentar, en forma interactiva, sus conocimientos o habilidades. La capacitación de vestíbulo o simulada no siempre tiene que depender de la computarización.

No obstante, la capacitación por computadora por lo normal implica presentar a los educandos simulaciones computarizadas, así como usar multimedios, inclusive video cintas, para ayudar al aspirante a aprender a desarrollar su trabajo. Otras ventajas incluyen la consistencia de la enseñanza (las computadoras, a diferencia de los entrenadores humanos, no tienen días buenos o malos), dominio del aprendizaje (si el educando no aprende, por regla general no puede avanzar al siguiente paso de la CPC), mayor retención y mayor motivación del educando (resultado de la retroalimentación sensible del programa de CPC).

La capacitación por Internet ya es una realidad, y muchas empresas las están usando para ofrecer algunos de sus programas de capacitación.

Las personas en entrenamiento pueden recorrer cada una de las lecciones nuevas.; algunas lecciones incluyen asignaciones que envían a los aspirantes a los confines externos de Internet, a practicar lo que han aprendido acerca del uso de Internet y a recabar información pertinente para el curso. En una variante del tema, el creador de otro programa de capacitación por Internet no solo deposita cursos en el correo electrónico de los aprendices receptores, sino también asigna a los estudiantes a grupos de discusión, de modo que los participantes "no solo aprenden algo, sino que probablemente conocerán otras personas".

### **6.4.5 Evaluación de la Capacitación y Desarrollo**

El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades.

**Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos que se muestran:**

- 1. Normas de evaluación**
- 2. Examen anterior al curso.**
- 3. Empleados capacitados.**
- 4. Examen posterior al curso.**
- 5. Transferencia al puesto.**
- 6. Seguimiento.**

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los instructores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hallan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se describen del curso de capacitación.

Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismos.

# CAPITULO 7

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 7.1 Definición de evaluación de desempeño

La Evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de los empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo.

**\*Ayuda a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos.**

Los empleados siempre buscan una retroalimentación en base a su desempeño por lo que un desempeño bajo, casi siempre se entiende después de una sanción, pero un desempeño por encima de los estándares aunque debería, pocas veces es estimado o reconocido.

Mucha de la importancia de la evaluación del desempeño es que sirve además como un fiel canal de retroalimentación a lo que es el proceso de reclutamiento, selección y orientación, así como un buen factor de precisión para promociones internas.

## **7.2 Estándares del Desempeño.**

Constituyen los parámetros que permiten mediciones mas objetivas basados directamente del análisis de puestos, dependiendo de las responsabilidades y labores ahí listadas.

## **7.3 Responsables de la Evaluación del Desempeño**

A cargo del departamento de recursos humanos, jefes inmediatos, auto-evaluación, comisiones permanentes.

\* Supervisor directo.

\* Empleado directo.

\* La comisión de evaluación del desempeño.

## **7.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.**

1. - Beneficios para el jefe.

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de

los subordinados Proponer medidas de seguridad y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento. Comunicarse con los subordinados.

2. - Beneficios para el subordinado.

Conoce las reglas del juego. Conoce cuales son las expectativas del jefe. Sabe que disposiciones o medidas esta tomando el jefe. Adquiere condiciones para hacer auto evaluación y autocrítica.

3. - Beneficios para la empresa

Esta en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

## **7.5 La entrevista de la evaluación del desempeño.**

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son los siguientes:

1. - Condiciones de hacer mejor su trabajo.
2. - Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo esta desempeñando.
3. - Discutir los dos –Empleado y superior- las medidas y los planes para desarrollar y utilizar las aptitudes del subordinado.
4. - Estimular relaciones personales más fuertes entre el superior y los subordinados.
5. - Eliminar o reducir disonancias, ansiedad, tensiones y dudas que surgen.

**Barreras:** Que perjudican el proceso de la evaluación del desempeño.

1. - Metodológicas.
2. - Conducta profesional.
3. - No definir claros los objetivos.
4. - No utilizar las técnicas adecuadas.

**Ventajas de la evaluación del desempeño.**

- Mejora del desempeño.
- Políticas de compensación.
- Decisiones de ubicación.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación de desarrollo de la carrera profesional.
- Imprecisión en la información.
- Errores en el sistema de puestos.

- Desafíos externos.

## **7.6 Métodos para reducir la distorsión**

### METODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE

#### EL PASADO

Una de las ventajas de este sistema es la de tener información de acontecimientos ya ocurridos y poder medir dicho desempeño, el cual solo nos permite saber que fue lo que se hizo, donde hubo falta de capacitación.

#### **7.6.1 Técnicas de Evaluación**

Las ventajas de este método son la economía, la facilidad de administración y la poca capacitación que requieran los evaluadores.

#### **7.6.2 Métodos de Selección Forzada**

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado.

#### **7.6.3 Método de Registro de Acontecimientos Críticos**

Este método se basa en la elaboración de una bitácora con fechas y hechos. Este método es muy útil para dar retroalimentación al empleado, así mismo reduce el efecto de la distorsión de la memoria de los acontecimientos recientes.

## **7.6.4 Escala de Calificación Conductual**

Este sistema utiliza la comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

## **7.6.5. Métodos de Evaluación en Grupos**

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupo son el de categorización, el cual lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor aunque este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes.

## **7.6.6 Método de Comparación por Parejas**

En este método el evaluador debe comparar al empleado contra todos los que están evaluando en el mismo grupo.

## **7.7 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro**

### **7.7.1 Auto-evaluaciones**

Su objetivo es aumentar el desarrollo individual.

### **7.7.2 Administración por Objetivos**

Consiste en que el supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseables y mensurables. Los empleados pueden estar mas motivados al lograr sus objetivos por haber participado en su formación.

### **7.7.3 Evaluaciones Psicológicas**

Consisten en entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos y platicas con los supervisores.

## **7.7.4 Métodos de los Centros de Evaluación**

Los empleados, usualmente de nivel gerencial que muestran potencial de desarrollo a futuro son llevados a centros especializados y se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, etc.

### **IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

**CAPACITACION DE LOS EVALUADORES.** Los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y objetivo que se plantea.

**ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN.** Son sesiones de verificación de desempeño que proporciona a los empleados, retroalimentación sobre información del pasado y potencial a futuro

### **"VALUACION DE PUESTOS"**

Entre otros métodos de Valuación de Puestos encontramos los siguientes:

### **METODO HAY DE PERFILES Y ESCALAS**

#### **CARACTERISTICAS DEL METODO HAY**

- Compara contenido de puestos, no títulos (responsabilidad).
- Se valúa el puesto, no la persona que lo ocupa.
- Los puestos se valúan "AQUÍ Y AHORA". Desempeño medio.
- Los puestos se ubican dentro de una organización concreta.
- Para valuar se utilizan "factores comunes". (factores HAY del puesto).

#### **FACTORES COMUNES**

- **RESPONSABILIDAD POR**

## RESULTADOS

- SOLUCION DE PROBLEMAS
- HABILIDADES

## PROCESO DE VALUACION

- La base de proceso de valuación es la comparación de puestos entre si.
- Solamente podemos apreciar diferencias CUANTITATIVAS entre dos puestos cuando el contenido de uno de ellos sea a menos un 15% superior al otro (concepto M.I.P.= mínimo incremento perceptible).
- El método HAY es un método de consenso (organización y reglas de juego).
- Es un proceso es cascada que arranca en la cúspide de la organización.

### **7.7.5 Método de Alineamiento**

Es un procedimiento muy simple, se basa en una estimación Subjetiva o de sentido Común, respecto a la importancia que en términos generales suele concedérsele a cada puesto. Puede incluso funcionar sin la necesidad de reunir un comité.

#### **Procedimiento:**

1. Se harán juegos de tarjetas (tantos como miembros tenga el comité), en las que se anotarán simplemente los puestos que se van a valorar.
2. Se Diseñan formas para el uso de cada comité.
3. Se entregarán las tarjetas procurando que no tengan un orden similar, deben disponerse al azar.
4. Se solicitará a cada miembro del comité que ordene las tarjetas en la forma que considere corresponda a la importancia de los puestos, distinguiendo el más importante e interpolando las demás.
5. Una vez hecho lo anterior, se pedirá que anoten en la columna del esueleto que les corresponda, el número de orden que hayan dado a cada puesto, y que repitan tal anotación en las hojas de sus compañeros.

6. Se sumarán los valores horizontales consignados y se anotarán en la penúltima columna.
7. Se dividirán tales valores entre los números de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio, que se consignará en la última columna.
8. Se aclararán aquellos casos que puedan tener un valor igual.
9. Se ordenarán los puestos por su número progresivo.
10. Se autorizarán los ajustes de salarios correspondientes, ya sea por medio de cuadros o métodos estadísticos.

### **7.7.6 Método de escalas o grados predeterminados**

Es un método que consiste en:

- a. Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- b. Elaborar una definición por cada una de ellas.
- c. Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Los Comités, los análisis y los puestos- tipo, se utilizarán y manejarán, igual que en la forma especificada en el método de alineamiento.

#### **Procedimiento:**

1. Deben agruparse las tareas en categorías muy generales y amplias, con base en la ocupación: de oficinas, de taller, de ventas, de dirección, etc.
2. De acuerdo con lo anterior, deberá de fijarse el número de grados que se juzgue conveniente. Esto se hace sin ninguna base técnica, sino simplemente a juicio de quienes intervienen en el comité de valuación.
3. Enseguida se formularán las definiciones que aclaren de manera lo más precisa posible, lo que se quiera entender por cada rango o jerarquía.
4. Para complementar y acotar lo anterior, se establecerán ejemplos de puestos que deben de quedar comprendidas en cada grupo.

5. Se procederá a comparar cada uno de los puestos que hemos de valorar, con las definiciones preestablecidos, decidiendo en cada caso, el grupo en que se habrá de considerar.
6. Cada miembro del comité, procederá a hacer una lista de los puestos que según él, deben quedar comprendidos en cada grado.
7. Comparando cada lista con las demás, se procederá a discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llega a un completo acuerdo.
8. Una vez que el criterio de los integrantes del comité sea unánime, se procederá, dentro d cada grupo, a hacer una jerarquización de los puestos, según el método a alineamiento.
9. Finalmente se formulará una tabla consignando allí todos los puestos valuados, por orden de importancia y anotando al margen los sueldos que se pagan para proceder a ajustarlos en caso necesario.

### **7.7.7 Método de comparación de Factores**

Este método de valoración, fue ideado por Eugene H. Benge en 1926, constituyendo ya una verdadera técnica para la correcta valuación de los puestos.

El conjunto de procedimientos, se reduce a tres pasos:

1. La ordenación de los puestos típicos en función de las diversas características generales, denominadas comúnmente "factores".
2. La asignación de un valor monetario ( no siempre de tal índole, puede ser también por puntos), a cada uno de los dichos factores.
3. La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

#### **Procedimiento.**

1. Nombramiento de un comité.
2. Determinación de los puestos típicos.
3. Definición de los factores que hayan de utilizar.

4. Ordenación de los puestos típicos en función de cada factor.
5. Registro de las series así formadas.
6. Prorratio del salario de cada puesto, entre los distintos factores elegidos, en relación a su importancia.
7. Registro de las series obtenidas en el prorratio de salarios, por su orden de importancia.
8. Comparación de las jerarquizaciones obtenidas en los números 5 y 7.
9. Fijación de la escala de valuación.
10. Valuación de los puestos restantes (obviamente de los que no fueron tomados como puestos típicos).

### **7.7.8 Encuesta Regional del Salario**

Consiste en recabar la información respecto a los salarios y, manejándola estadísticamente, obtener una línea de tendencia, semejante a la formulada con nuestros datos particulares y, por una simple comparación directa de las gráficas así obtenidas, proceder a realizar los ajustes en nuestras escalas definitivas.

# CAPITULO 8

## IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE RECURSOS HUMANOS EN PROTECCIÓN AUTOMOTRIZ

### 8.1 Antecedentes de la empresa

Protección Automotriz es una empresa dedicada al giro del mantenimiento integral del cuidado de los automóviles. Durante estos 3 años se ha consolidado como una empresa líder en el estado de Nuevo León que ofrece servicios de restauración de pinturas automotrices al público en general como a las agencias de los auto nuevos.

Durante este tiempo ha logrado obtener diferentes tipos de reconocimientos por su calidad, lo cual lo ha llevado a destacar significativamente en su desempeño y atención hacia sus clientes.

Protección Automotriz requiere una infraestructura mas madura y un punto importante es que no tiene desarrollado aun el área de recursos humanos, es por esto que implementamos el siguiente manual de recursos humanos que aumentara significativamente la calidad como empresa.

### 8.2 Manual de Recursos Humanos

El manual de recursos humanos es un documento elaborado y adecuado por el administrador, que es la persona responsable de la calidad en todas las areas de la empresa y todo esto es revisado por el gerente general, en el manual se detalla la forma de Reclutar gente, Descripción de puestos, Evaluación de desempeño, Manual de inducción, Capacitación y Desarrollo.

### **8.3 Reclutamiento**

Protección Automotriz utilizará las siguiente solicitud de empleo para cuando se requieran reclutar candidatos para alguna de las vacantes de la empresa, esta deberá ser llenada con todos los datos que requiera así como verificar la autenticidad de los datos proporcionados, todo esto aunado a seguir los perfiles de descripción de puestos que requiera Protección Automotriz.



**Protección Automotriz S.A. de C.V.**

#### **Solicitud de Empleo**

##### **Datos Personales**

Nombre: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

##### **Documentación**

Cartilla Servicio Militar No: \_\_\_\_\_

Licencia de manejo: \_\_\_\_\_

Numero de Seguro Social: \_\_\_\_\_

Credencial del I.F.E. \_\_\_\_\_

##### **Datos de Salud y Hábitos Personales**

Su estado de salud actual: \_\_\_\_\_

Padece alguna enfermedad crónica: \_\_\_\_\_

Practica algún deporte: \_\_\_\_\_

##### **Datos Familiares**

Nombre del Padre: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Nombre de la Madre: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Esposa (Nombre): \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Edades de los hijos: \_\_\_\_\_

**Escolaridad**

	Dirección	Fecha De A	Titulo
Primaria	_____	_____	_____
Secundaria	_____	_____	_____
Preparatoria	_____	_____	_____
Profesional	_____	_____	_____
Comercial u otra	_____	_____	_____

**Empleo actual u anterior**

Compañía: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_

Motivo de Separación: \_\_\_\_\_

Ultima Salario: \_\_\_\_\_

**Referencias Personales**

Nombre y ocupación: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

**Firma, Hago constar que mis respuestas son verdaderas.**

-----



**Protección Automotriz S.A. de C.V.**

## **DESCRIPCION DE PUESTO**

**Tema:** Descripción de Puesto    **Fecha de Emisión:** 18 Marzo

**Asunto:** Gerente General        **Emitió:** Gerente General

Generalidades:

- A) Edad: 30 a 40 años
- B) Sexo: Masculino
- C) Estado Civil: Casado (preferentemente)
- D) Experiencia en el ramo: 5 años

### **Descripción del Puesto**

#### **1.- Descripción Genérica:**

Planeación, dirección, y control de todas las actividades dentro de la empresa, Administración de recursos económicos de la empresa, implementación y supervisión de los sistemas y procedimientos de la empresa, así como los de calidad.

#### **2.- Descripción Analítica:**

- a) Dirige rumbo de empresa
- b) Establece políticas administrativas
- c) Establece así como supervisa costos de servicios
- d) Vigila cambios fiscales, laborales y económicos
- e) Participa en negociaciones con operarios
- f) Define responsabilidades de áreas
- g) Establece y revisa constantemente parámetros de calidad
- h) Firma Cheques



**Protección Automotriz S.A. de C.V.**

## **DESCRIPCION DE PUESTO**

**Tema:** Descripción de Puesto    **Fecha de Emisión:** 18 Marzo

**Asunto:** Administrador            **Emitio:** Gerente General

Generalidades:

- E) Edad: 25 a 35 años
- F) Sexo: Masculino
- G) Estado Civil: Casado (preferentemente)
- H) Experiencia en el ramo: 2 años (mínimo)

### **Descripción del Puesto**

#### **1.- Descripción Genérica:**

Planeación, dirección, y control de las actividades de registro e información, Administración de recursos económicos de la empresa, implementación y supervisión de los sistemas y procedimientos de la empresa.

#### **2. - Descripción Analítica:**

- a) Control de clientes por pagar
- b) Supervisión de pagos provisionales a proveedores
- c) Supervisión de Compras de importación de materia prima así como equipo.
- d) Supervisa Mtto. De equipo
- e) Requerimiento de Cheques
- f) Supervisa Nomina, Horas extras, etc
- g) Control de Pagos proveedores



**Protección Automotriz S.A. de C.V.**

## **DESCRIPCION DE PUESTO**

**Tema:** Descripción de Puesto    **Fecha de Emisión:** 18 Marzo

**Asunto:** Contador                      **Emitió:** Gerente General

Generalidades:

- A) Edad: 30 a 40 años
- B) Sexo: Masculino o Femenino
- C) Estado Civil: Casado (a) (preferentemente)
- D) Experiencia en el ramo: 3 años (mínimo)

### **Descripción del Puesto**

#### **1.- Descripción Genérica:**

Dirigir las actividades de crédito y cobranza, seguros, control de cuentas bancarias, impuestos, pago de nomina, prestamos, pago a proveedores, Implementación de sistemas de ahorro de costos y materia prima.

#### **2.- Descripción Analítica:**

- a) Control y análisis de cuentas
- b) Autorización de notas de crédito
- c) Pagos provisionales de impuestos federales
- d) Ventas de ingresos varios
- e) Activo fijo, depreciaciones y amortizaciones.
- f) Reportes financieros
- g) Control costos almacén.
- h) Pago de impuestos
- i) Conciliaciones Bancarias
- j) Autoriza Cheques



**Protección Automotriz S.A. de C. V.**

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**Tema:** Descripción de Puesto    **Fecha de Emisión:** 18 Marzo

**Asunto:** Supervisor                      **Emitió:** Gerente General

Generalidades:

- A) Edad: 25 a 30 años
- B) Sexo: Masculino
- C) Estado Civil: Indiferente
- D) Experiencia en el ramo: 1 año

### **Descripción del Puesto**

#### **1.- Descripción Genérica:**

Dirigir las actividades de toda la plantilla productiva de servicio a cliente, así como supervisar específicamente todos los servicios que se realicen, teniendo en cuenta los sistemas y procedimientos de calidad, así como los estándares mínimos para desarrollar el trabajo.

#### **2.- Descripción Analítica:**

- a) Supervisa maniobras de servicio
- b) Hace los requerimientos de materia prima
- c) Supervisa trabajos especiales
- d) Contabilidad de horas extras trabajadas
- e) Control de vacaciones de los operarios
- f) Da visto bueno a nuevos integrantes de piso
- g) Supervisa control de inventario
- h) Capacita al personal a su cargo



**Protección Automotriz S.A. de C. V.**

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**Tema:** Descripción de Puesto    **Fecha de Emisión:** 18 Marzo

**Asunto:** Operario general                      **Emitió:** Gerente General

Generalidades:

- A) Edad: 23 a 27 años
- B) Sexo: Masculino
- C) Estado Civil: Indiferente
- D) Experiencia en el ramo: 1 año

### **Descripción del Puesto**

#### **1.- Descripción Genérica:**

Realiza todos los trabajos en atención a cliente, dictamina las condiciones en que se encuentra un automóvil, responsable de todos los trabajos internos así como de seguir todos los procedimientos de servicio automotriz.

#### **2.- Descripción Analítica:**

- a) Realiza los servicios que ofrece la compañía
- b) Encargado de mantenimiento de equipo
- c) Responsable de reportar cualquier desperfecto de los autos antes de entrar a servicio.
- d) Colabora en la constante búsqueda de mejor materia prima
- e) Suple todas las necesidades básicas de mantenimiento al local
- f) Hace apuntes sobre mejoras en procesos y tiempos.

## **8.4 Inducción a la empresa**

Protección Automotriz utilizara el siguiente manual de inducción donde todos los nuevos integrantes de la empresa se podrán apoyar y podrán ver lo mas significativo de la empresa para una mejor noción de la nueva casa de trabajo.



**Protección Automotriz S.A. de C.V.**

### **MANUAL DE INDUCCIÓN**

#### **1.- BIENVENIDA**

Recibe la mas cordial bienvenida a tu nueva casa “ Protección Automotriz ” queremos que te sientas parte de nuestra familia y que juntos alcancemos proyectos de vida y de desarrollo profesional, queremos que te sumes al esfuerzo colectivo de esta compañía que a través de los años a hecho feliz a muchos clientes, tú eres parte importante de esta tu nueva casa. ¡ BIENVENIDO !

#### **2.- LA EMPRESA**

¿ QUIENES SOMOS ?

Somos una empresa 100% mexicana considerada una de las mas fuertes en el estado de Nuevo León, dedicada principalmente a proteger los mejores autos del mercado, Protección Automotriz ofrece a nuestros clientes los servicios de cuidado en la pintura automotriz así como el cuidado de las vestiduras interiores de los automóviles, ofrecemos también el plus de restaurar la pintura dañada con la mas alta tecnología.

En el campo del cuidado de los autos podemos decir que somos pioneros con el sistema RSP (Reparación Sin Pintura) donde nuestros clientes mas importantes son las agencias de autos como BMW, FORD, NISSAN, PORSCHE.

Nuestra empresa nació , un 11 de Febrero del 2002 en una nave industrial ubicada en San Pedro Garza García, el giro de la empresa desde su inicio estuvo orientado a la actividad que aun practicamos, es decir: El cuidado integral de los automóviles.

### 3.- OBJETIVOS

**TECNOLÓGICOS:** Ofrecer servicios con tecnología a la vanguardia

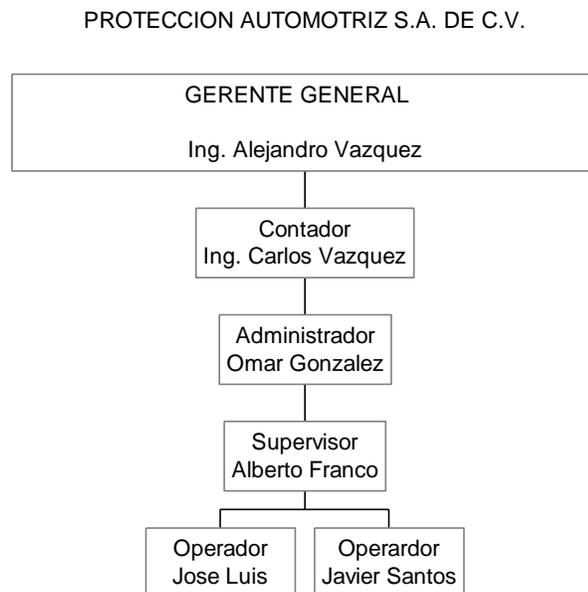
**CALIDAD:** Ofrecer la calidad necesaria de una manera consistente y que esta sea certificada.

**SERVICIOS:** Entregas puntuales según lo establecido con clientes.

**PRECIO:** Ser competitivo a nivel local.

**FACTOR HUMANO:** Tener el personal adecuado en cantidad y capacidad para alcanzar nuestros objetivos.

### 4.- ORGANIGRAMA GENERAL



## **5.- MISIÓN Y VISION**

### *MISIÓN:*

“ SER LIDERES EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ A NIVEL ESTADO, COMO PROVEEDOR DE SERVICIOS., OFRECIENDO A NUESTROS CLIENTES LA MEJOR OPCIÓN EN CUANTO A AVANCES TECNOLÓGICOS, INNOVACIÓN DE LOS PROCESOS, CALIDAD, SERVICIO Y PRECIO CONSIDERANDO EL DESARROLLO Y COMPROMISO DE NUESTRO ÉXITO Y ASEGURANDO SIEMPRE UN AMBIENTE LABORAL JUSTO Y AGRADABLE, ASÍ COMO LA RENTABILIDAD DE NUESTRA EMPRESA QUE NOS PERMITA SEGUIR SIENDO COMPETITIVOS.

### *VISION:*

“ BUSCAR SIEMPRE NUEVAS AREAS DE OPORTUNIDAD QUE PERMITAN DIVERSIFICAR NUESTRO NEGOCIO ”

## **6.- REGLAS BÁSICAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

- A) El orden y la limpieza evitan accidentes.
- B) Si no sabe, pregunte.
- C) No se quede callado, todo accidente debe ser reportado.
- D) Si tiene dudas de seguridad avise a su supervisor.
- E) No se confíe! una maquina no razona!
- F) En el trabajo debe estar concentrado, ponga atención.

## 7.- Políticas de la empresa



### Protección Automotriz S.A. de C. V.

Horarios de trabajo para personal Administrativo y el operativo:  
Lunes a Viernes de 8:30 a.m. a 6:00 p.m. Sábado de 8:30 a.m. a 2:00 p.m.

Según lo establecido en la Ley Federal de Trabajo por cada 6 jornadas de trabajo se concede un día de descanso que generalmente es el domingo.

#### Tiempo Extra:

Solamente el Supervisor puede autorizar el tiempo extra que se requiera; así como, el de ofrecerlo a la persona que mas adecuada considere.

#### Salario (forma de pago, día y hora)

El salario se paga por medio de un recibo, que ampara la cantidad devengada por el operario, los días Sábado de cada semana de 2:00 p.m. a 2:30 p.m. y podrán recibirla en efectivo.

#### Retenciones de la ley (\$)

IMSS Son las que marca la ley de la institución, pero con una prestación esta retención la paga íntegramente Protección Automotriz.

ISPT Son las que marca la ley de la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico y están en relación con el salario devengado por el operario.

#### Descanso Obligatorio

Los días que se consideran como descanso obligatorio son los siguientes:

1 de Enero (Primer día del año)

5 de Febrero (Promulgación de nuestra Constitución)

21 Marzo (Natalicio de Benito Juárez)

1 Mayo ( Día del Trabajo)

16 de Septiembre ( Independencia de México)

20 Noviembre (Aniversario de la Revolución)

25 Diciembre (Navidad)

1 de Diciembre (de cada seis años) (transición del poder ejecutivo)

Viernes Santo (por convenio)

#### Prima Vacacional

Se proporciona a los operarios las vacaciones conforme a la ley, además de un 45% sobre salario correspondiente al periodo de vacaciones

## Aguinaldo

Esta prestación es anual y tiene equivalencia a 23 días de salario, siempre y cuando se tenga un año de calendario prestando servicios en Protección Automotriz y los que no hayan cumplido el año, se les cubrirá proporcionalmente al tiempo laborado, este pago se efectuara antes del 20 de diciembre de cada año.

## Tiempo para recesos y alimentos

### Tiempo para alimentos

Se conceden 30 minutos al personal para tomar alimentos, ya sea dentro o fuera de Protección Automotriz.

## Permisos, Ausentismo e Incapacidades

### Permisos

Los Permisos para faltar al trabajo o para ausentarse del mismo son: concedidos por el supervisor y con el Vo.Bo. del administrador.

### Ausentismos

Los ausentismos sin causa justificada serán sancionados de la siguiente forma:

### Falta Injustificada

- 1 día-----1 día sin goce de sueldo
- 2 días-----2 días sin goce de sueldo
- 3 días-----Amerita rescisión de contrato.

### Incapacidades

Las concedidas por el IMSS se sujetaran a los estatutos de dicha institución.

## ESTIMULOS

### Premios por puntualidad y Asistencia

Este premio consta de bonos de despensa que se les otorga a los operarios y es equivalente al 8 % del sueldo mensual, estos se entregan la ultima semana de cada mes, y esta condicionado a las siguientes tolerancias:

- 1 falta pierde el 25 % del bono
- 2 faltas pierde el 100 % del bono

### Fondo de Ahorro

Protección Automotriz esta obligado a realizar un fondo de ahorro para el trabajador del %6 por ciento de acuerdo al ultimo salario nominal que aparezca en el tabulador, de acuerdo a lo convenido se establece que este fondo será entregado al trabajador al finalizar el año. Debiendo la empresa acreditar al ahorrador una suma igual a la cantidad ahorrada por el.

#### Descanso por Nupcias

Se otorgan dos días de descanso con goce de salario, al trabajador que contraiga las primeras nupcias.

#### Ayuda para transporte

Para contribuir a sufragar los gastos de transporte de los trabajadores Protección Automotriz otorgara una ayuda semanal, esta ayuda depende del área en que viva el trabajador.

#### Canasta Infantil

Se otorgara a los empleados la cantidad de \$500.00 como ayuda para la canasta infantil de hasta dos hijos, cuando la esposa legítima de a luz.

## **8.5 Capacitación y Desarrollo**

Protección Automotriz utilizará la siguiente documentación para guiarse en todo lo que respecta a la capacitación y desarrollo de los empleados, los cursos y seminarios están centrados en cada una de las áreas de la empresa.



**Protección Automotriz S.A. de C. V.**

### **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

#### **1.- Objetivo**

Contar con un procedimiento para identificar las necesidades, y administrar la capacitación y desarrollo.

#### **2.- Alcance**

Este procedimiento aplica para todo el personal de la empresa Protección Automotriz

#### **3.- Responsabilidades**

Es la responsabilidad del administrador detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal a su cargo y reportarla al gerente general.

#### **4.- Definiciones**

Capacitar: Prepara al interesado con los conocimientos necesarios para desarrollar una actividad.

Adiestramiento: Es la acción de mejorar las habilidades del interesado en la relación de una actividad.

Curso Interno: El que se realiza con instructores que pertenecen a Protección Automotriz o contratados para que impartan el curso en exclusividad al personal de Protección Automotriz.

Curso Externo: El que se imparte por instructores externos a Protección Automotriz y que no es exclusivo para el personal de Protección Automotriz.

## **5.- Procedimiento**

Detección de las necesidades de capacitación y desarrollo

El supervisor que esta a cargo de los operarios detectara las necesidades, y lo entrega al administrador antes de fin de cada mes.

El administrador coordinara los programas propuestos y se asignaran fechas para impartirlos lo mas pronto posible.

## **6.- Cursos y seminarios para capacitación y desarrollo**

\* Curso Intensivo de la operación decontaminado pintura

Duración: 15 días      1 hora diaria

\* Inspección de Pinturas

Duración: 6 días      1 hora diaria

\* Manejo de equipo de inspección

Duración: 8 días      2 horas diarias

\* Manejo de pulidora, velocidad variable

Duración: 15 días      2 horas diarias

\* Seminario para administradores

Duración: 10 días      1 hora diaria

\* Contabilidad avanzada

Duración: 20 días      2 horas diarias

\* Seminario de liderazgo

Duración: 5 días      1 horas diaria

\* Seminario “ Ventas y clientes perdurables ”

Duración: 18 días      1 horas diarias

## 8.6 Evaluación de Desempeño

Protección Automotriz se preocupa por la superación y la promoción de sus empleados, con el siguiente formato se evaluara 2 veces al año a todos los puestos de la empresa para motivar, incentivar y crear una cultura de superación y así poder desarrollar mejores empleados.



**Protección Automotriz S.A. de C. V.**

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FORMAS DE CALIFICAR**

Objetivo: Calificar y Registrar la actuación de los operarios

Uso: Como documento complementario del sistema “Administración de Salarios ”

Periodicidad: Cada vez que se requiera la actuación del operario.

El sistema considera 10 rublos o cualidades las cuales se describen en seguida en forma breve:

- 1.-Calidad y Cantidad.-** Examínese la cantidad de trabajo y la habilidad ara mantener un alto grado de exactitud.
- 2.-Iniciativa.-** ¿Pone el operario atención, energía y persistencia en su trabajo? ¿Necesita que se le este vigilando constantemente ?
- 3.-Confianza.-** Examínese el grado de confianza que puede ponerse en el operario para cumplir con su trabajo.
- 4.-Actitud.-** Examínese el grado de colaboración que muestra el calificado a todas las innovaciones.
- 5.-Equipo.-** Examínese su actitud para actuar conjuntamente con sus compañeros y sus superiores en beneficio de la unidad.
- 6.-Criterio.-** ¿Es precipitado, excéntrico, tiene perjuicios o es dominado por sus sentimientos?

**7.-Asistencia al Trabajo.-** Regularidad con que asiste al trabajo y la actitud del empleado en lo que respecta al tiempo que pierde en su labor.

**8.- Puntualidad.-** Examínese la frecuencia con la que el operario llega tarde a su trabajo, aun tomando en cuenta la tolerancia que la empresa permite.

**9.- Limpieza.-** ¿ Mantiene en forma habitual el orden y la limpieza en los lugares donde realiza su trabajo incluyendo la pulcritud en su ropa de trabajo y en su persona ?

**10.- Seguridad.-** ¿ Trabaja adoptando siempre las reglas de seguridad descritas por la empresa enfocadas a la persona y a los bienes de la empresa?



**Protección Automotriz S.A. de C.V.**

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

Calificación Final:

50      60      70      90      100  
inaceptable   pobre   regular   Bien   Excelente   Calif.

1.- Calidad y Cantidad

2.- Iniciativa

3.- Confianza

4.- Actitud

5.- Equipo

6.- Criterio

7.- Asistencia al Trabajo

8.- Puntualidad

9.- Limpieza

10.- Seguridad

Enterado: \_\_\_\_\_ VO.BO. \_\_\_\_\_

Calificación Final Promedio: \_\_\_\_\_

## **8.7 Encuesta aplicada a empresas de Servicio Automotriz**

Hemos observado que después de elaborar los formatos y descripciones del manual es necesario consultar algunas empresas que aplican de forma similar esta manual para recabar información fidedigna y observar los beneficios que se han obtenido en otros lugares similares.

### **Datos Generales**

**Nombre de la empresa:** Grease Monkey (Sucursal Valle)

**Años en el Mercado:** 5 Años y medio

**Gerente General:** Leobardo Valdez

**1.- ¿ Su empresa cuenta con un manual de recursos humanos desde su formación?**

R = Si, la empresa cuenta con un manual de recursos humanos.

**2.- ¿ Si su respuesta es negativa, explique por que ?**

**3.- ¿Que ventajas encuentra al utilizarlo y ponerlo en practica ?**

R = La ventaja que ha tenido la empresa, es que se han seleccionado mejor los operarios y la gente del taller, asi como hemos implementado la evaluación de sueldos y desempeño para mejores condiciones de vida.

**4.- ¿ Que beneficios ha tenido su empresa después de implementarlo ?**

R = Mejores rendimientos por haber seleccionado a la gente correcta.

**5.- ¿ Que beneficios ha tenido su personal ?**

R = Mejores salarios, la gente de nuevo ingreso se adapta mas rápido.

**6.- ¿ Usted recomendaría implementar el MRH en todas las empresas de servicio automotriz ?**

R = Por supuesto.

**7.- ¿ Permitiría que una empresa externa a la suya manejara el manual de recursos humanos ?**

R = Creo, que no convendría ya que esto lo puede desarrollar el administrador de cada empresa, evitando costos.

**ENCUESTA APLICADA A EMPRESAS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ**

**Datos Generales**

**Nombre de la empresa:** Auto Shell ( Sucursal Vasconcelos )

**Años en el Mercado:** 10 Años

**Gerente General:** José Silva

**1.- ¿ Su empresa cuenta con un manual de recursos humanos desde su formación?      R = No.**

**2.- ¿ Si su respuesta es negativa, explique por que ?**

R = Porque empezó como un negocio pequeño, a los 3 años lo implementamos

**3.- ¿Que ventajas encuentra al utilizarlo y ponerlo en practica ?**

R = Antes, de aplicarlo teníamos mucha rotación, por falta de una buena selección, así como se iban a la competencia por mejores sueldos.

**4.- ¿ Que beneficios ha tenido su empresa después de implementarlo ?**

R = Ahora, vemos que todo el personal se ha mantenido, por buen trato y porque encontramos a la persona idónea en el puesto.

**5.- ¿ Que beneficios ha tenido su personal ?**

R =Yo veo que esta mas contenta la gente porque reciben mas capacitación y desarrollo y se les evalúa cada cierto tiempo y eso los motiva a realizar mejor su trabajo.

**6.- ¿ Usted recomendaría implementar el MRH en todos las empresas de servicio automotriz ? R = Sin duda alguna.**

**7.- ¿ Permitiría que una empresa externa a la suya manejara el manual de recursos humanos ?**

R =No lo creo, ya que aquí se capacitó a la gente para poder desarrollarlo.

# CAPITULO 9

## CONCLUSIONES

### 9.1 Conclusiones

Hoy en día, nuestra sociedad exige eficiencia y calidad de vida, el mundo moderno ha abierto sus puertas a la competencia y a la productividad, y al parecer quien no entienda esta exigencia estará fuera de la realidad.

El hombre es el principal motor del cambio, los administradores son quienes deben tomar la decisión de cómo lo lograrán de la mejor manera posible. Las organizaciones y los administradores de hoy en día deben aprovechar en conocer las nuevas herramientas que existen en el medio externo que los apoyen en la administración de la información del personal, recurso más importante de la empresa.

Es fundamental para el administrador que implante el manual de recursos humanos, que tenga las habilidades de desafiar los cambios sociales, morales, raciales y políticos a los que enfrentará la industria de nuestro siglo;

Las empresas que entreviste han demostrado a través de los cuestionarios que la implementación del manual de recursos humanos ha sido benéfico tanto para la empresa como para los empleados ya que hoy el trabajador moderno exige entre otras cosas, trato justo y equitativo,

remuneración de acuerdo a lo que realiza, recompensas adicionales, protección a los peligros, desarrollo personal y una adecuada educación respecto a su trabajo, y parece ser que solo así estará dispuesto a dar su máximo esfuerzo y talento hacia la organización que lo contrato.

Quiero también resaltar que al implementar el manual de recursos humanos los empleados alcanzan una mejor capacitación y desarrollo y esto se retribuye directamente a la productividad hacia la empresa y como consecuencia mejor atención al cliente final.

Por lo tanto se cumple la hipótesis del principio de este trabajo donde al implementar un manual de recursos humanos en un negocio de servicio automotriz este incrementara su potencial en todas sus áreas ya que tendrá una guía de procedimientos y formas para una mejor administración.

# BIBLIOGRAFIA

- \* Arias Galicia Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas 1999
- \* Bounds-Woods  
Supervisión  
Thomas Editores 1999
- \* Chruden-Sherman  
Administración de Personal  
Editorial CECSA 2001
- \* Kossen Stan  
Recursos Humanos en las Organizaciones  
Quinta Edición 1996
- \* Kume Hitoshi  
Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad  
Editorial Norma 1992
- \* Lyonnet Patrick  
Los métodos de la calidad total  
Ediciones Díaz de Santos. 1989
- \* Reyes Ponce Agustín  
El análisis de puestos  
Editorial Limusa 2001
- \* Reyes Ponce Agustín  
Administración de Personal  
Editorial Limusa 1999
- \* Strauss-Sayles  
Problemas Humanos de la Administración de Personal  
PHH Prentice Hall 1999

## **G L O S A R I O**

<b>ADIESTRAMIENTO:</b>	Adquirir destreza y habilidad de un conocimiento.
<b>ANÁLISIS:</b>	Separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios.
<b>CALIDAD DE VIDA:</b>	Proceso global que incluye los aspectos psicológicos, sociales, políticos, económicos y ambientales.
<b>CAPACITACION:</b>	Proceso de enseñanza a los empleados en las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su puesto.
<b>CONFIABILIDAD:</b>	Característica que se refiere a la consistencia de calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se le aplica nuevamente la prueba idéntica o equivalente.
<b>ENFOQUE:</b>	Manera de considerar y tratar un asunto.
<b>ENCUESTA:</b>	Instrumento de comunicación que utiliza cuestionarios a fin de recabar información.
<b>FACTORES DE MOTIVACIÓN:</b>	Elementos en el entorno que provocan el impulso que conduce a la acción del individuo.
<b>IMPLEMENTACION:</b>	Poner en acción planes pre-determinados.
<b>MOTIVACIÓN:</b>	Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.
<b>PRODUCTIVIDAD:</b>	Relación entre los frutos tangibles que logra la organización y los insumos que consume.
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b>	El interactuar de un grupo que persigue una meta en común.
<b>VALORES:</b>	Convicciones básicas de un modo específico de conducta.

## **RESUMEN AUTOBIOGRAFICO**

El autor de esta tesis es el Ing. Sergio Alberto Montiel Vázquez, quien desea obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en relaciones Industriales de la escuela de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, con el tema de tesis “ Aplicación de un manual de recursos humanos para un negocio de servicio automotriz ”

Sergio Alberto Montiel Vázquez, nació en Monterrey N.L. el 17 de Enero de 1979, sus padres son el Sr. Sergio Alberto Montiel Pérez y la Sra. Norma Vázquez García.

Obtiene el título de Ingeniero Mecánico Administrador, en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la U.A.N.L. el 15 Diciembre del 2002.

