



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE BEBIDAS CARBONATADAS Y NO
CARBONATADAS**

Jonathan Josué Orantes Castro

Asesorado por el Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

Guatemala, octubre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE BEBIDAS
CARBONATADAS Y NO CARBONATADAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JONATHAN JOSUE ORANTES CASTRO
ASESORADO POR EL ING. HUGO HUMBERTO RIVERA PEREZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE BEBIDAS
CARBONATADAS Y NO CARBONATADAS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 de Mayo de 2019.

Jonathan Josue Orantes Castro.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Facultad de Ingeniería

Guatemala, 03 de Febrero de 2021

Ingeniero
César Ernesto Urquizu Rodas
Director de escuela
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, Usac.

Señor director:

Atentamente me dirijo a usted para notificarle que he tenido a mi cargo el asesorar el trabajo de tesis: **PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE BEBIDAS CARBONATADAS Y NO CARBONATADAS**, elaborado por el estudiante Jonathan Josue Orantes Castro con registro académico 2011-14772, previo a optar por el título de Ingeniero Industrial.

Por lo anterior al haber efectuado el alumno todas las observaciones y recomendaciones que se le indicaron en su momento, encuentro satisfactorio el trabajo de graduación y como asesor procedo a aprobar el contenido de la misma y remitirlo a usted para su trámite correspondiente.

Atentamente,

Firmado digitalmente por HUGO
HUMBERTO RIVERA PEREZ
Motivo: Ingeniero Mecánico
Industrial
Ubicación: Colegio de
Ingenieros de Guatemala,
colegiado 7,161
Fecha: 2021-02-03 21:15-06:00

Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez
Colegiado No. 7161
Asesor

Hugo Humberto Rivera Pérez
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado No. 7161



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.084.021

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE BEBIDAS CARBONATADAS Y NO CARBONATADAS**, presentado por el estudiante universitario **Jonathan Josue Orantes Castro**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Roberto Fabio Díaz
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Roberto Fabio Díaz Salazar
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 11279

Guatemala, agosto de 2021.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.DIR.EMI.110.021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE BEBIDAS CARBONATADAS Y NO CARBONATADAS**, presentado por el estudiante universitario **Jonathan Josue Orantes Castro**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Motivo: Ingeniero Industrial
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería
Mecánica Industrial, USAC
Colegiado 4.272

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2021.

/mgp



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101 - 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

DTG. 556.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE BEBIDAS CARBONATADAS Y NO CARBONATADAS**, presentado por el estudiante universitario: **Jonathan Josué Orantes Castro**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, octubre de 2021

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser una parte crucial en mi carrera, entre otras cosas.
Mis padres	Edgar Orantes y Silvia Castro. Su apoyo siempre fue mi motivo de seguir adelante.
Mis abuelos	Juan José Castro Menéndez, Zoila de la Cruz Moya. Por brindarme su sabiduría a través de los años que estuvieron en vida.
Mis hermanos	Alan, Jorge, Sandy y Cynthia Orantes. Por estar presentes en cada etapa de mi vida.
Mis tíos	Juan José Castro, Hilda de la Cruz, René y Zoila Castro. Por el apoyo recibido durante el transcurso de la carrera
Mis sobrinos	José Eduardo, Ian Orantes, Zoe López, Ariel Hernández, por ser la siguiente generación en la familia.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser la casa de estudios que me permitió seguir mis sueños.
Facultad de Ingeniería	Por ser la facultad que me formó como profesional.
Mis amigos de la Facultad	Julio Rustrián, Frank de la Roca, Stivens Cosajay, Alexandra García, Bryan Guaran, Alexander Solórzano.
Lic. Jorge Ramírez	Por ser una importante influencia durante el transcurso de la carrera.
Ing. Milton Hernández	Por ser enseñarme a partir de su experiencia como estudiante y como profesional.
Mis primos	Jennifer, Astrid, Katherine y Josue Tobar. Por ser constantes de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN	XXIII
OBJETIVOS.....	XXV
INTRODUCCIÓN	XXVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Fundación de la empresa en Guatemala.....	1
1.1.1. Historia	1
1.2. Información general.....	3
1.2.1. Ubicación.....	3
1.2.2. Misión	4
1.2.3. Visión.....	5
1.3. Clasificación de organización	5
1.3.1. Organigrama.....	7
1.3.2. Funciones	9
1.4. Perfiles de puestos	11
1.4.1. Áreas de trabajo	12
1.4.2. Operativa	13
1.4.3. Distribución y transporte	15
1.4.4. Problematicas administrativas	15
1.4.5. Accidentes laborales.....	17
1.4.6. Satsifacción laboral.....	19

1.5.	Planilla.....	22
1.3.1.	Descripción.....	23
2.	SITUACIÓN ACTUAL	25
2.1.	Descripción del estado actual del personal	25
2.1.1.	Diagrama actual de cantidad de personal	25
2.1.2.	Árbol de problemas actual.....	27
2.1.3.	Detección de necesidades	29
2.1.4.	Clima organizacional	37
2.2.	Modelo de contratación	38
2.2.1.	Procedimiento actual.....	39
2.2.2.	Cierre de la contratación	40
2.3.	Descripción de puestos	41
2.3.1.	Representación	41
2.4.	Distribución de labores del personal de operaciones	42
2.4.1.	Pilotos	42
2.4.2.	Operarios.....	43
2.4.3.	Seguridad	43
2.5.	Distribución de labores del personal administrativo	44
2.5.1.	Gerencia.....	45
2.6.	Procedimiento de dotación de personal	46
2.6.1.	Procesos actuales	46
2.7.	Análisis de desempeño	50
2.8.	Políticas.....	50
2.8.1.	Internas del personal.....	51
2.8.2.	Nacionales de trabajo.....	52
2.9.	Jornada laboral	58
2.9.1.	Horarios.....	58
2.9.2.	Horas extras	59

2.10.	Índice de rotación de personal.....	59
2.10.1.	Descripción	60
2.10.2.	Estimación	61
3.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	63
3.1.	Reestructuración plan estratégico	63
3.1.1.	FODA.....	64
3.1.2.	Cambios propuestos.....	65
3.2.	Organigrama real a las necesidades	67
3.2.1.	Análisis de puestos necesarios.....	68
3.2.2.	Esquematización del organigrama.....	70
3.3.	Cronograma de instrumentos	71
3.3.1.	Explicación de fases del cronograma	72
3.4.	Reestructuración de áreas actuales	73
3.4.1.	Área operativa	73
3.4.2.	Área de logística	75
3.4.3.	Gerencias	77
3.5.	Perfil de puestos.....	80
3.5.1.	Área operativa y mantenimiento	80
3.5.2.	Área de logística	84
3.5.3.	Gerencias	85
3.5.4.	Administrativa	87
3.6.	Desarrollo de las 4 disciplinas de la ejecución aplicado al personal.....	92
3.6.1.	Enfoque en lo crucialmente importante	92
3.6.2.	Acción sobre medidas de predicción	93
3.6.3.	Creación de tablero de resultados eficiente.....	93
3.6.4.	Establecer cadencia de rendición de cuentas.....	94
3.7.	Propuesta de solicitud de empleo.....	94

3.7.1.	Tipos de formatos.....	95
3.7.1.1.	Escritos.....	95
3.7.1.2.	En línea	98
4.	FORMULACIÓN DE PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL....	101
4.1.	Reclutamiento	101
4.1.1.	Tipos de reclutamiento	102
4.1.2.	Ánalysis de solicitudes	107
4.1.3.	Filtros de solicitud de empleo	108
4.1.4.	Modelos de entrevista a candidatos	110
4.2.	Evaluación de candidatos	116
4.2.1.	Tipos de pruebas.....	116
4.2.2.	Exámenes propuestos.....	117
4.2.3.	Evaluación a candidatos.....	119
4.2.3.1.	Prueba psicológica	119
4.2.3.2.	Prueba psicométrica.....	122
4.2.3.3.	Prueba socioeconómica	125
4.2.4.	Alcance.....	125
4.2.5.	Aspectos legales	126
4.3.	Medidas de selección.....	127
4.3.1.	Procesos y elementos de selección	127
4.4.	Inducción y orientación.....	129
4.4.1.	Inducción general	129
4.4.2.	Inducción específica	131
4.4.3.	Evaluación de inducción.....	133
4.5.	Adiestramiento y desarrollo.....	135
4.5.1.	Capacitaciones.....	136
4.5.2.	<i>Brainstorming</i>	138
4.5.3.	Enseñanza en función del cargo	139

4.5.4.	Retroalimentación.....	140
4.6.	Evaluación de desempeño	141
4.6.1.	Escala de calificación	141
4.6.2.	Desempeño por departamentos	142
4.6.3.	Índices críticos.....	143
4.6.4.	Evaluación por competencia.....	144
4.7.	Transferencias.....	146
4.7.1.	Tipos de transferencias	146
4.8.	Separación	147
4.8.1.	Tipos de separación	148
5.	FACTIBILIDAD Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	151
5.1.	Fiabilidad de los instrumentos	151
5.1.1.	Resultados obtenidos	151
5.1.2.	Interpretación de resultados	157
5.1.3.	Estimación y aplicación de los recursos	160
5.2.	Relación costo-beneficio.....	164
5.2.1.	Evaluación	165
5.2.2.	Conclusión.....	174
	CONCLUSIONES	179
	RECOMENDACIONES.....	181
	BIBLIOGRAFÍA.....	183
	APÉNDICES	187
	ANEXOS.....	189

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Número de camiones	2
2.	Mapa de ubicación de la empresa	4
3.	Clasificación de empresa	7
4.	Organigrama actual de la empresa	8
5.	Gerente general	12
6.	Secretaria	12
7.	Mensajero	13
8.	Mecánico	13
9.	Ayudante de mecánico	14
10.	Guardia de seguridad	14
11.	Piloto	15
12.	Modelo de planilla	22
13.	Distribución del personal en áreas	26
14.	Árbol de problemas	28
15.	Mapa de monitoreo de rutas	36
16.	Modelo actual de contratación	40
17.	Resumen puestos en la empresa	41
18.	Tabla de referencia índice de rotación de personal	60
19.	Matriz FODA	64
20.	Organigrama acorde a las necesidades	70
21.	Cronograma de instrumentos	71
22.	Pirámide de Maslow	79
23.	Perfil de puesto mecánico	81

24.	Perfil de puesto ayudante de mecánico	82
25.	Perfil de puesto guardia de seguridad	83
26.	Perfil de puesto piloto	84
27.	Perfil de puesto gerente general	85
28.	Perfil de puesto gerente de Recursos Humanos.....	86
29.	Perfil de puesto secretaria	87
30.	Perfil de puesto encargado de compensaciones	88
31.	Perfil de puesto asistente de Recursos Humanos	89
32.	Perfil de puesto encargado de calidad total	90
33.	Perfil de puesto mensajero	91
34.	Propuesta de formulario de empleo escrito	95
35.	Ejemplo formulario en línea	99
36.	Pirámide de reclutamiento	102
37.	Modelo de reclutamiento.....	106
38.	Ejemplo de calificación	120
39.	Ejemplo de resultados	121
40.	Descripción según resultados.....	122
41.	Ejemplo 1 evaluación psicométrica.....	123
42.	Ejemplo 2 evaluación psicométrica.....	124
43.	Formato comparativo de candidatos finales	128
44.	Formato de evaluación de inducción	134
45.	Ficha general de capacitación por año	136
46.	Formato para capacitaciones.....	137
47.	Formato de calificación individual de puestos de trabajo.....	142
48.	Formato de desempeño por departamentos.....	143
49.	Formato de evaluación por competencia	145
50.	Problemas con entregas de pilotos nuevos	152
51.	Porcentaje de empleados que han recibido algún tipo de capacitación o desarrollo de competencias	152

52.	Porcentaje de empleados que han tenido un proceso de dotación de personal efectivo	153
53.	Cumplimiento de entregas al 100 % de las especificaciones.....	153
54.	Distribución de jornada laboral de los trabajadores	154
55.	Resultados en comparativa con solicitud de empleo.....	155
56.	Resultados de comparativa organigrama.....	156
57.	Resultados compartivos de perfiles de puestos	157
58.	Gastos en equipo para el Departamento de Recursos Humanos (Propuesta 1)	166
59.	Perfil de puestos asistente de Recursos Humanos (Propuesta 3)	170
60.	Perfil de puestos encargado de compensaciones y monitoreo de floras (Propuesta 3).....	171
61.	Gastos en equipo para el Departamento de Recursos Humanos (Propuesta 3)	172

TABLAS

I.	Distribución de camiones	2
II.	Información de la empresa.....	3
III.	Resultados de encuesta.....	20
IV.	Cantidad de personal en la empresa.....	26
V.	Preguntas básicas.....	111
VI.	Preguntas laborales	112
VII.	Escala de calificación	113
VIII.	Preguntas para análisis.....	114
IX.	Escala de calificación por afinidad	115
X.	Análisis de ventajas y desventajas de la propuesta n.º1	175
XI.	Análisis de ventajas y desventajas de la propuesta n.º2.....	176
XII.	Análisis de ventajas y desventajas de la propuesta n.º3.....	177

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
dB	Decibelios.
IC	(Índice crítico).
IRP	(Índice de rotación de personal).
Km	Kilómetro.
Km/h	Kilómetros por hora.
Σ	Sumatoria.

GLOSARIO

Abasto	Acción de proveer a alguna persona lo que necesite para su correcto funcionamiento.
Aditamento	Es un complemento añadido de un objeto.
Adverso	Suceso desfavorable o contrario.
Ámbito	Ambiente o espacio en donde un grupo de cosas o personas se desarrollan.
Análisis	Estudio de algún concepto para descubrir información para generar una o varias conclusiones.
Anomalía	Desviación en un suceso respecto a lo que se considera normal.
Antecedente	Hecho o suceso que es anterior a otro de su misma categoría y que se compara en forma de ejemplo.
Apto	Algo o alguien que tiene la capacidad de cumplir una tarea determinada.
Artilugio	Herramienta que facilita un oficio o trabajo.
Aseverar	Afirmar o asegurar lo que se dice.

Automatizar	Aplicación de procesos automáticos en el cumplimiento de tareas en la industria.
Autorrealización	Alcanzar las metas y objetivos que una persona se propuso realizar.
Balance	Logro de un equilibrio entre una o más variables respecto a una cantidad específica.
Característica	Cualidad que es parte esencial de una persona u objeto que la definen y las diferencia de otras de la misma categoría.
Certificación	Documento o muestra escrita de que un hecho se da por válido.
Código de trabajo	Documento jurídico laboral que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo en Guatemala y crea instituciones para resolver sus conflictos.
Comisión	Porcentaje que percibe un agente sobre el producto de una venta, negocio o productividad.
Competencia	Habilidad para la realización o desarrollo de algo.
Contratación	Procedimiento a través del cual una persona o empresa contrata los servicios de otra, o de un

individuo, a cambio de una remuneración monetaria y que quedará formalizado en un contrato que identificará obligaciones y derechos de cada parte.

Contratista	Persona contratada por otra empresa para la elaboración de una actividad o proyecto.
Crédito	Posibilidad que tiene una persona o entidad de obtener algún producto o servicio sin tener que cancelar el monto de manera inmediata.
Deducción	Acción de extraer información a base de sucesos ocurridos.
Demanda	Cantidad de productos o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar.
Depreciación	Decadencia en el valor de un objeto con respecto a su estado original.
Desempeño	Realización de una función o tarea en base a la posición actual de una persona.
Determinante	Factor que nos ayuda a tomar una decisión
Devengar	Derecho a adquirir dinero como pago por haber realizado un trabajo.

Diagnóstico	Examen o estudio de una situación para poder realizar un análisis que ayude a encontrar una solución al problema.
Dotación	Proporcionar a una persona un conjunto de herramientas y conocimientos que le permitan tener un mejor desempeño.
Énfasis	Acción de destacar o explicar más de una vez un concepto para generar más importancia en lo que se explica.
Ente	Dícese una organización, empresa o institución.
Ergonomía	Estudio de las condiciones de un lugar de trabajo ya sea aplicado a una persona u objeto y como este afecta en sus funciones.
Esquematización	Simplificación de un hecho para su mayor comprensión centrándose en sus rasgos más importantes.
Estandarización	Proceso en el que se realiza una actividad previamente establecida.
Estimación	Calcular o reconocer el valor más próximo de una cosa.
Extrínseca	Que es superpuesto a la naturaleza propia de algo.

Factible	Algo que es posible hacer de un modo fácil.
Factor	Elemento que ayuda a producir un resultado.
Fase	Estado en que una cosa se desarrolla.
Flota	Conjunto de vehículos de transporte.
Fórmula	Es el método por el cual se produce un resultado a través del cálculo en el que intervienen varios números o variables.
Gestión	Conjunto de procesos que sirven para administrar un proyecto o empresa.
Gubernativo	Que está relacionado con el gobierno.
Historial	Conjunto de datos pasados o antecedentes sobre el desarrollo de una actividad.
Imputable	Atribuir a una persona la responsabilidad de un hecho reprobable.
Índice	Comparación entre datos correspondientes a diferentes situaciones, escalonadas con arreglo a algún criterio conocido.
Integrar	Hacer que algo o alguien pase a formar parte de un todo.

Intrínseca	Que es característico de la cosa que se expresa por sí misma y no depende de las circunstancias.
Inventario	Lista ordenada de productos o valores que posee una persona o empresa.
Licencia	Documento que autoriza la realización de una actividad.
Lineamiento	Es la dirección o base que se tiene que seguir para realizar una actividad específica.
Link	Enlace electrónico que deja acceder a un sitio determinado.
Logística	Conjunto de procedimientos para la organización que una empresa utiliza para la distribución de sus productos.
Marketing	Metodología que impulsa la comercialización de un producto o servicio.
Metodología	Serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido.
Online	Que está en línea.

Optimizar	Conseguir los mejores resultados posibles por medio de una actividad o estrategia.
Orientar	Proporcionar a alguien información o consejo en relación con un determinado fin.
<i>Outsourcing</i>	Subcontratación de terceros para hacerse cargo de actividades complementarias a la actividad principal.
Parámetro	Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.
Patrono	Persona que emplea personas para su negocio o empresa.
Perfil	Grupo de características o cualidades de una cosa o de una persona.
Periódica	Que se realiza con cierta frecuencia o de manera regular.
Planilla	Documento contable que permite demostrar la relación laboral del trabajador con la empresa, su salario y los beneficios que le corresponden.
Política	Pautas o normas que tiene la empresa dentro de la misma para su cumplimiento.
Predio	Terreno usado para estacionamiento de vehículos.

Prestación	Beneficios adicionales a los que el trabajador se hace acreedor al pertenecer a una empresa, se dividen en obligatorias de ley y organizacional.
Presupuesto	Fondo monetario que posee una institución para la ejecución de un proyecto previsto para un periodo de tiempo determinado en donde se evalúan ingresos y gastos.
Productivo	Que arroja un resultado favorable de valor entre precios y costes.
Promover	Ascender de categoría a una persona de manera profesional.
Recurso	Medio que una persona posee para poder ejecutar alguna acción haciendo uso de él.
Reestructuración	Proceso en el que una organización se transforma, adaptándose a un nuevo modelo empresarial para garantizar el funcionamiento futuro.
Régimen	Conjunto de normas por las que se rige algo.
Remuneración	Cantidad de dinero que se la da a una persona por su trabajo.
Retroalimentación	Efecto retroactivo de un proceso sobre la fuente que lo origina.

Rubro	Sector que se le da a una empresa por su actividad económica.
Ruta	Destino determinado en el que un medio va de un punto inicial a un punto final.
Sector	Zona que es parte de un lugar.
Segmentación	Dividir en partes una cosa con tal de abarcar más puntos o lugares.
Sinergia	Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.
Solventar	Acción de resolver un asunto complejo o adverso.
Telemática	Aplicación de las técnicas de la telecomunicación y de la informática a la transmisión de información computarizada.
Tercerización	Servicio que brinda una empresa a otra, en el que se cubren actividades que la empresa que contrata no puede hacerse cargo.
Unipersonal	Algo que afecta o es propiedad de una persona individual.

RESUMEN

El cómo afrontar las demandas del mercado laboral es de vital importancia para la empresa para lograr un crecimiento empresarial constante, todo esto a través de contar con recursos que permiten cumplir con los servicios de entrega proporcionados a otras empresas. Para poder seguir cumpliendo con los objetivos empresariales, es necesario contar con personal altamente calificado y con experiencia en los puestos solicitados.

Por medio de un estudio realizado se pudo plantear un plan de dotación de personal acorde a las demandas de la empresa, cubriendo así las deficiencias en la contratación de personal. También se analizaron varias propuestas, en las cuales se determina la más factible para la empresa, además de un plan estratégico que propone mejorar los demás procesos relacionados en la empresa.

Se determinó que la mayoría de los procesos que necesitan mejorar en la empresa y los que necesitan crearse, están relacionados directamente con la creación del Departamento de Recursos Humanos que esté formado por profesionales, cuyas funciones estén orientadas a brindar apoyo a las demás áreas existentes en la empresa, promoviendo retroalimentación, capacitaciones e identificando oportunidades y necesidades futuras.

OBJETIVOS

General

Desarrollar una propuesta de plan estratégico que permita la creación del Departamento de Recursos Humanos.

Específicos

1. Elaboración de programa para la resolución de necesidades de recursos humanos orientado a las competencias laborales y dotación de personal.
2. Describir procesos actuales en labores administrativas de personal y políticas laborales.
3. Establecer metodología del capital humano por medio de procesos de mejora de condiciones laborales para el personal.
4. Diseñar un sistema de inducción a los puestos de trabajo según las capacidades que requiere el puesto.
5. Desarrollar un sistema de evaluación que contribuya al desarrollo de la estructura organizacional, bajando la rotación de personal.
6. Determinar la propuesta del trabajo por medio de competencias y conocimiento empresarial con la situación actual.

7. Establecer el costo-beneficio para la empresa con la propuesta de plan estratégico de la creación del Departamento de Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

La empresa Logística Sol está en constante crecimiento empresarial por lo que se encuentra en búsqueda de alta productividad y personal altamente calificado. La meta de la empresa es elaborar una propuesta que analice las ventajas de aperturar el Departamento de Recursos Humanos, que le ayude a cumplir sus objetivos y solventar algunas carencias, por lo que el presente trabajo de graduación tiene como propósito estudiar el plan de implementación a través de una propuesta de desarrollo de recursos humanos, sumando así la dotación de personal y demás temas empresariales que necesitan mejorar en sus procedimientos, principalmente el proceso de contratación y rendimiento laboral.

El análisis se hizo enfocado a la administración de Recursos Humanos, en donde se encontró que la mayoría de procesos y mejoras por hacer en la empresa, están relacionadas con tener un personal adecuado al puesto y altamente capacitado, todo lo anterior se puede llevar a cabo por medio de un proceso de dotación de personal efectivo en los cuales se incluye reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, entre otros.

En el presente trabajo de graduación, se encontró que hay diversas maneras de ejecutar la propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos y como cada una de esas formas influyen en las actividades empresariales, demostrando así las ventajas y desventajas de cada una, además del costo-beneficio que cada una representa en su ejecución.

1. ANTECEDENTES GENERALES

Describe todo tipo de información y constancia sobre la creación de la empresa y el desarrollo de sus procesos a través de los años, desde su fundación surgiendo desde una necesidad que se convirtió en una idea a implementar.

1.1. Fundación de la empresa en Guatemala

La empresa se creó a partir de la idea de fundar una organización dedicada a la tercerización del servicio de transporte de productos consumibles, orientada específicamente a empresas dedicadas a la producción de bebidas carbonatadas y no carbonatadas, como a cervecerías o embotelladoras de gaseosas. La empresa inicia sus labores a finales de marzo del año 2011, comenzando únicamente con 2 unidades de transporte, teniendo sus oficinas y lugar de almacenamiento de camiones en el municipio de Mixco.

1.1.1. Historia

Cuatro años después la empresa decide emplear una inversión en la que se incrementaron el número de unidades de transporte permitiendo comprar 8 unidades más, por lo que debido a la expansión la empresa se vio obligada a cambiar de lugar de oficinas y de almacenamiento de sus camiones trasladándose desde Mixco hacia Sacatepéquez, departamento en el que la empresa se encuentra actualmente.

A la fecha la empresa compro 10 unidades más de transporte, siendo actualmente una cantidad de 20 camiones para cubrir distintas rutas, los cuales

se encuentran distribuidos en varios departamentos del país, quedando la cobertura de camiones clasificada de la siguiente manera:

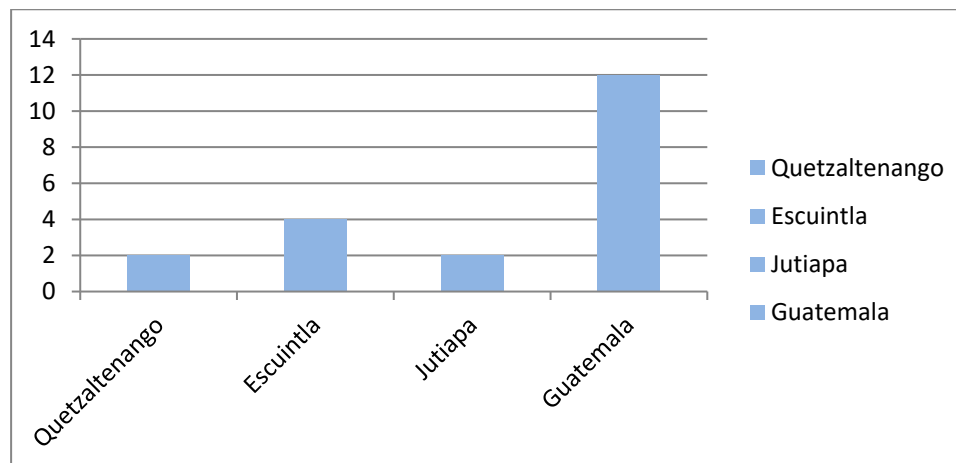
Tabla I. **Distribución de camiones**

Departamento	No. de camiones
Quetzaltenango	2
Escuintla	4
Jutiapa	2
Guatemala	12

Fuente: elaboración propia, empleando Word 2010.

De manera gráfica obtenemos la siguiente distribución.

Figura 1. **Número de camiones**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

Con ese número de unidades por departamentos, hay capacidad para cubrir la demanda de transporte de bebidas a las empresas a las que le trabaja Logística Sol. Ya que son departamentos en donde se encuentran ubicadas muchas plantas de producción de bebidas.

1.2. Información general

A continuación, se muestra la información general de la empresa.

Tabla II. **Información de la empresa**

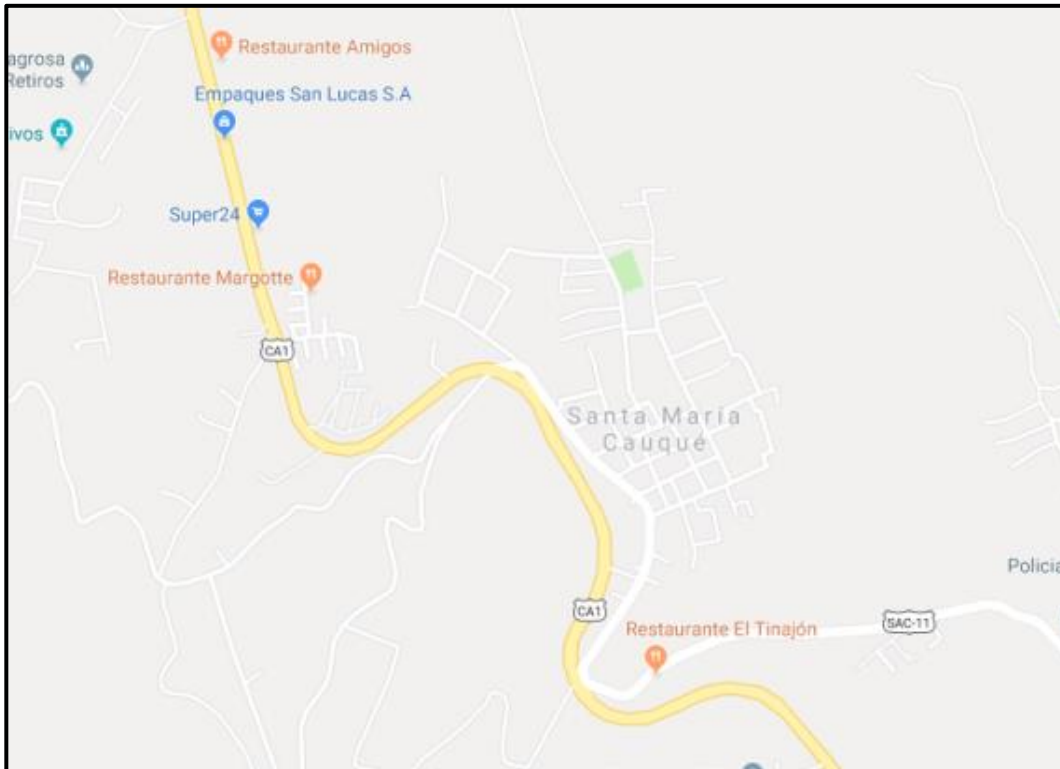
Nombre de la empresa:	Logística Sol
Año de fundación:	2011
Tipo:	Tercerización de servicios
Rubro:	Transporte de bebidas
Número de trabajadores	28
Correo electrónico:	Logisticasol@hotmail.com
Fecha de registro:	Marzo 2011
Teléfonos:	2292-4747, 45500001

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

1.2.1. Ubicación

La empresa tiene como ubicación: Kilómetro 35,5 Carretera Interamericana, Santa María Cauque, departamento de Sacatepéquez, Guatemala.

Figura 2. **Mapa de ubicación de la empresa**



Fuente: Google Maps. *Santa María Cauque*.

www.google.com/maps/place/@14.6386177,-90.698238,17z/. Consulta: Mayo, 2019.

1.2.2. Misión

Transportar bebidas carbonatadas y no carbonatadas, dando soluciones profesionales, con el fin de poder satisfacer las necesidades de los clientes, mejorando la logística de distribución de sus productos.

1.2.3. Visión

En el año 2022 ser la empresa líder en el transporte de bebidas carbonatadas a nivel nacional dando un valor agregado a sus clientes mediante un servicio personalizado, responsable y mejorando la logística del transporte con excelentes tiempos de entrega.

1.3. Clasificación de organización

Por la clase de actividad comercial, la empresa se encuentra clasificada en los siguientes tipos de organización:

- Organización lucrativa: recibe esta clasificación, debido a que la empresa busca un beneficio económico. El fin de una organización lucrativa no solo recae en el beneficio económico sino también una rentabilidad social, que proporciona trabajo remunerado y emplea capital siendo así como se definiría a la empresa.
- Función de comercialización: debido a que la función de la empresa es obtener ingresos por medio de la tercerización en asuntos de transporte de bebidas carbonatas y no carbonatadas, esta pertenece a la parte de comercialización de servicios, implicando el hacerse cargo de las necesidades de distribución de las empresas interés.

- Empresa privada: se le da este tipo de clasificación debido a que la empresa pertenece a una persona particular y no a entes públicos u organismos gubernamentales. También se incluye la clasificación como unipersonal.
- Sector terciario: su actividad principal se relaciona con la prestación de servicios de transporte a empresas que desean distribuir bebidas. También se considera como empresa de carácter dependiente de otras empresas, debido a que sus clientes principales son los que requieren servicios de transporte de bebidas, siendo básicamente el sector económico que organiza y facilita la distribución del sector secundario.
- PYME (pequeña y mediana empresa): la empresa es considerada actualmente como nacional, ya que solamente opera en la República de Guatemala. Además, la empresa cuenta con 28 trabajadores, entre todos los puestos de trabajo, es considerada además como mediana empresa según el criterio del ministerio de economía, tal y como se muestra en la clasificación de tipo empresa de la figura 3.

Figura 3. **Clasificación de empresa**

Tipo de empresa	Empleados (Criterio del Ministerio de Economía)
Microempresa	1-10
Pequeña empresa	11-25
Mediana empresa	26-60

Fuente: PALACIOS, Daniel. *Pymes en Guatemala*. www.pymesguatemala.blogspot.com/
Consulta: Mayo, 2019.

1.3.1. Organigrama

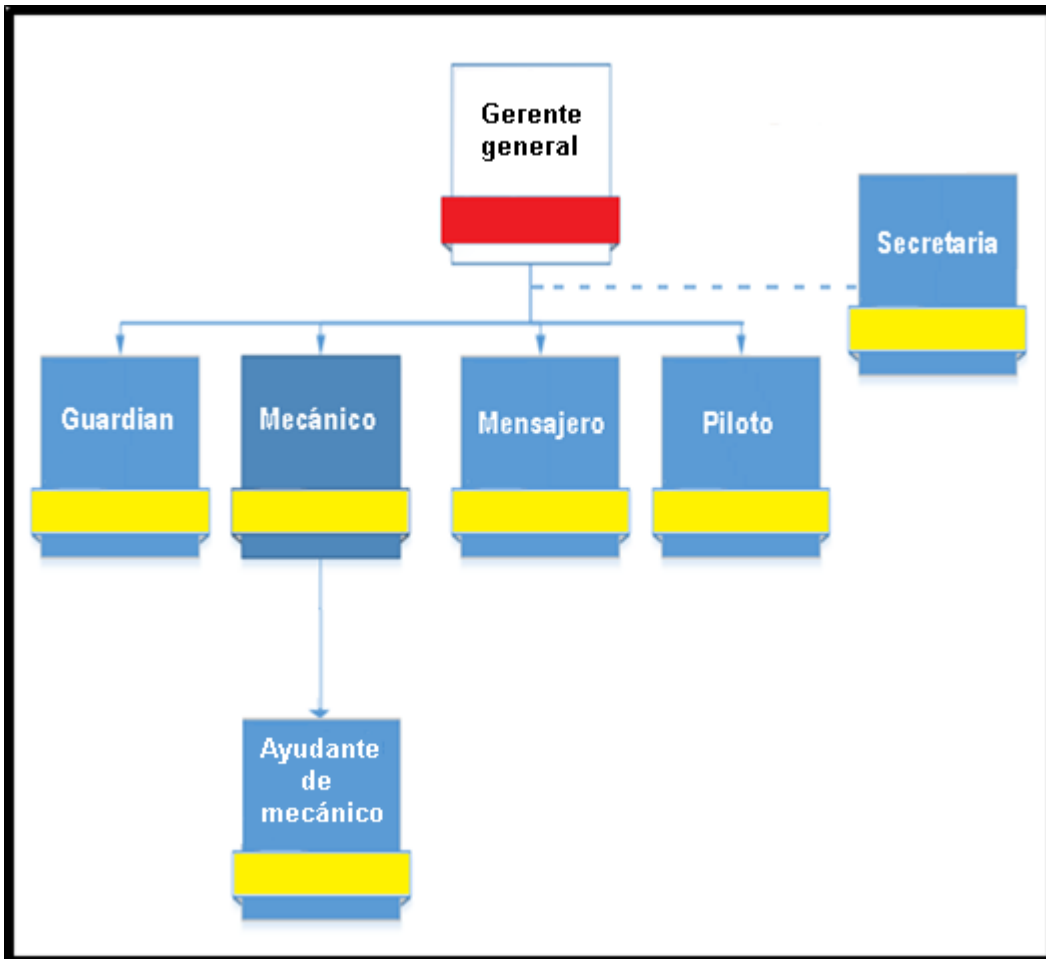
El organigrama de la empresa actual cuenta con los siguientes puestos de trabajo.

- Área administrativa
 - Gerente general
 - Secretaria
 - Mensajero

- Operativa y mantenimiento
 - Mecánico
 - Ayudante de mecánico

- Guardia de seguridad
- Distribución y transporte
 - Piloto

Figura 4. Organigrama actual de la empresa



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2016.

1.3.2. Funciones

Las funciones o actividades para cada puesto son las siguientes:

- Gerente general: su función principal es la de gestionar el área operativa y de transporte de la empresa, siendo además el que administra y supervisa todos los procesos de la empresa en los que estén involucrados los trabajadores. Administra los recursos de la empresa, así como su personal. Todo procedimiento tiene que estar autorizado por su persona y es el cargo que más responsabilidades ocupa, además de la negociación con clientes potenciales y también vela porque todas las actividades estén correctamente dentro de un ámbito legal. Además, el gerente tiene como finalidad, que la empresa tenga rentabilidad y pueda sostenerse por sí misma.
- Secretaria: la función primordial de la secretaria, es la de servir como soporte en las tareas encomendadas por el gerente y con los demás puestos que tiene relación. Ayuda con la asistencia administrativa y gestiona las órdenes encomendadas proporcionadas por gerencia, realiza actividades relacionadas a contabilidad y gestión de pagos, planilla, manejo de cuentas y registra toda actividad que se realice en el día a día.
- Piloto: el piloto tiene la capacidad para manejar transporte de carga pesada, además de hacer que el producto y el camión lleguen en óptimas condiciones a los destinos que se le solicite, debe tener un amplio conocimiento de rutas, variables de localidad y seguir los lineamientos del reglamento de tránsito en cuanto a horarios y permisos. También, es el que tiene contacto directo con los clientes y distribuidores,

siendo responsable de darles el producto en buen estado y verificar que todo producto o proceso esté en orden, según sean las indicaciones de gerencia.

- **Mecánico:** el mecánico es el responsable de darle mantenimiento a todas las unidades de transporte de la empresa, ocupando su jornada de trabajo haciendo mantenimiento correctivo y preventivo con los camiones no estén en ruta. El mantenimiento que hace a las unidades de transporte debe incluir lo básico como cambio de aceite, presión de aire en llantas, frenos, arreglo de motores y arreglos de otros desperfectos., todo lo anterior para que las unidades se encuentren en perfectas condiciones para ir en ruta y que no suceda ningún desperfecto en el camino.
- **Ayudante de mecánico:** su función principal es la de colaborar en lo que necesite el mecánico principal, todo esto es para que los mantenimientos preventivos y correctivos de las unidades de transporte sea mucho más rápido y estén disponibles los camiones cuando se necesite salir a ruta. Además de las funciones del mecánico también debe velar por la estética de los camiones ya que al ser la empresa dedicada a la tercerización de servicios se deben de cumplir con los estándares que los clientes establecen para seguir trabajando en conjunto con la empresa.

- Guardia de seguridad: tiene como función principal proteger y cuidar el predio donde se ubican las oficinas y donde se guardan los camiones de la empresa. Siempre debe velar porque nadie ingrese sin autorización y debe estar al tanto de cualquier suceso sospechoso. Para la parte de los viajes en camión los guardias que acompañan a los pilotos son los guardias designados por las empresas de bebidas que ya poseen experiencia en ese ámbito. El guardia es propio de la empresa y por lo tanto debe cumplir con los permisos y requisitos legales para trabajar en ese puesto.
- Mensajero: su función principal es la de hacer tareas delegadas de mensajería tales como, envió o recolecta de documentación, facturas, cheques, depósitos, ir a hacer cobros y cualquier tarea que involucre hacer una actividad fuera de la empresa. Además, debe cumplir con proteger la integridad de los documentos que se le otorgan como por ejemplo cheques y facturas.

1.4. Perfiles de puestos

La empresa ha tenido dificultades para completar los perfiles de puestos, debido a que sus modelos de contratación están incompletos y no cuentan con mucho detalle. Además, no se le ha puesto la debida atención en los requisitos que debe llenar un aspirante. En el siguiente inciso se presentará el modelo actual de perfil de puestos de la empresa.

1.4.1. Áreas de trabajo administrativo

Los perfiles de puestos actuales del área administrativa son los siguientes:

Figura 5. Gerente general

Perfil de puesto	
Grado de estudios	Licenciatura en ingeniería
Profesión	Ingeniero mecánico industrial
Experiencia	5 años
Equipos o herramientas a usar	Computadora, vehículos, celular.
Puestos a quien reporta	Ninguno
Experiencia comprobable en:	Administración de personal
	Manejo de procesos y equipos de trabajo.
	Negociación con clientes potenciales.

Fuente: elaboración propia, empleado Microsoft Word 2010.

Figura 6. Secretaria

Perfil de puesto	
Grado de estudios	Diversificado
Profesión	Secretaria
Experiencia en puesto	3 años
Equipos o herramientas a usar	Computadora y equipo de oficina.
Puestos a quien reporta	Gerente general
Experiencia comprobable en:	Asistencia administrativa y pago de planilla
	Manejo de paquetes de office
	Contabilidad

Fuente: elaboración propia, empleado Microsoft Word 2010.

Figura 7. **Mensajero**

Perfil de puesto	
Grado de estudios	Tercero básico
Profesión	Mensajero
Experiencia	1 año
Equipos o herramientas a usar	Motocicleta, documentos contables y monetarios
Puestos a quien reporta	Gerente general
Experiencia comprobable en:	Manejo de motocicleta(Licencia vigente indispensable)
	Trámites bancarios, cobros y pagos a clientes y proveedores.
	Manejo de computadoras y correos.

Fuente: elaboración propia, empleado Microsoft Word 2010.

1.4.2. **Operativo y mantenimiento**

Los perfiles de puestos actuales del área operativa y mantenimiento son los siguientes:

Figura 8. **Mecánico**

Perfil de puesto	
Grado de estudios	Tercero básico
Profesión	Mecánico automotriz
Experiencia	5 años
Equipos o herramientas a usar	Herramientas manuales, corte, sujeción, fijación.
Puestos a quien reporta	Gerente general
Experiencia comprobable en:	Reparación de motores
	Mantenimiento preventivo y correctivo
	Diagnóstico y reparación de unidades de transporte

Fuente: elaboración propia, empleado Microsoft Word 2010.

Figura 9. **Ayudante de mecánico**

Perfil de puesto	
Grado de estudios	Tercero básico
Profesión	Auxiliar mecánico
Experiencia	2 años
Equipos o herramientas a usar	Herramientas manuales, corte, sujeción, fijación.
Puestos a quien reporta	Mecánico
Experiencia comprobable en:	Asistencia en mecánica automotriz
	Reparación y mantenimiento de piezas mecánicas
	Mantenimiento preventivo y correctivo

Fuente: elaboración propia, empleado Microsoft Word 2010.

Figura 10. **Guardia de seguridad**

Perfil de puesto	
Grado de estudios	Tercero básico
Profesión	Guardia de seguridad
Experiencia	5 años
Equipos o herramientas a usar	Equipo de comunicación, vigilancia y arma.
Puestos a quien reporta	Gerente general
Experiencia comprobable en:	Seguridad del personal
	Vigilancia y patrullaje(control de identidad)
	Protección de bienes inmuebles

Fuente: elaboración propia, empleado Microsoft Word 2010.

1.4.3. Distribución y transporte

El perfil de puesto actual del área de distribución y transporte corresponde al siguiente:

Figura 11. **Piloto**

Perfil de puesto	
Grado de estudios	Tercero básico
Profesión	Piloto de camión
Experiencia	5 años den manejo y licencia tipo A
Equipos o herramientas a usar	Camión de transporte de bebidas, celular.
Puestos a quien reporta	Gerente general
Experiencia comprobable en:	Manejo de transporte de carga pesada
	Conocimiento de rutas por departamentos
	Suministro efectivo de producto a clientes

Fuente: elaboración propia, empleado Microsoft Word 2010.

1.4.4. Problemáticas administrativas

Debido a que es una empresa en pleno desarrollo, aun no se ha establecido un modelo de contratación de personal de manera apropiada, siendo siempre el proceso, orientado al reclutamiento interno por disponibilidad inmediata, sin investigar información personal y laboral de los aspirantes, aunque siempre se sigue tomando en cuenta aspectos que si son importantes para el puesto, por ejemplo, la importancia de que, al contratar un piloto, este tenga licencia para manejar vehículos de carga pesada. También, al ser una empresa que ofrece servicios de transporte a clientes, no se ha elaborado un programa de servicio al cliente eficiente que se centre en los siguientes puntos débiles a tratar:

- Medición de resultados: la empresa nunca formuló la manera de medir la satisfacción del cliente, lo que ha impedido darle seguimiento respectivo a cada viaje, y que a su vez provoca que no haya buena comunicación y por ende no mejore la relación laboral. Al no tener indicadores medibles ha implicado no tener un historial con información que ayude con futuras entregas.
- Gestión del tiempo de espera: una de las problemáticas actuales es la del tiempo de espera del servicio, es decir del tiempo en que las unidades de transporte tardan en llegar al punto de destino o bien el tiempo en que se tarda en atender al cliente, ya sea por rutas llenas o por poca disponibilidad de unidades de transporte en un área determinada. El problema se origina por una falta de organización, ya que al ser solo 2 personas en el área administrativa se dificulta poder atender todas las rutas al mismo tiempo, por lo que lo óptimo es contar con más personal, que ayuden a gestionar la distribución de camiones por departamento. Además, no se ha realizado una reestructuración en la gestión de la cartera de clientes, para encontrar la importancia de cliente basado en las veces que se ha trabajado con ellos en los últimos 6 meses, como lo son el historial de pago, proximidad y demás variables relacionadas.
- Desarrollo de cultura en servicio al cliente: si bien, el gerente general crea oportunidades de negocios con los altos mandos de las otras empresas y forma una relación laboral basada en la empatía, cortesía y compromiso, esto no es demostrado por parte de algunos pilotos, especialmente los nuevos, debido a que no existe una capacitación formal y una retroalimentación específica a cada tipo de cliente. El problema se comprueba, con las quejas de algunos clientes debido a la falta de atención, cordialidad y el estado en que el piloto maneja el

camión y que podría perjudicar la integridad de los productos, estas son situaciones que deben resolverse, ya que una mala experiencia en servicio al cliente puede romper definitivamente las relaciones de trabajo con los clientes y por ende reducir el tamaño de la cartera de clientes de la empresa.

- Comunicación entre áreas: en ocasiones cuando ocurren problemas en las áreas de trabajo, es debido a la mala comunicación y coordinación de compañeros de trabajo debido a que cada quien trabaja en sus funciones y no llevan una sinergia de trabajo eficiente, como por ejemplo la falta de entendimiento entre pilotos y mecánicos por el tiempo de reparación o mantenimiento de los camiones.

1.4.5. Accidentes laborales

Gracias a la experiencia y adecuado manejo de funciones de parte de los pilotos no se ha tenido ningún accidente en cuanto se refiere a camiones, rutas y el producto a entregar. Sin embargo, en el área mecánica automotriz es diferente ya que si han habido accidentes laborales, como cortes por no usar la guarda en la pulidora, raspones, golpes en manos, brazos y demás, provocado porque no se hizo uso de equipo de protección personal como guantes, botas punta de acero y gafas protectoras, además de las malas costumbres de algunos trabajadores que se excusan de su experiencia para el no uso del equipo, es un área bastante descuidada ya que no tiene ningún encargado o supervisor de área que pueda gestionar este tipo de situaciones.

A parte de las normas establecidas por Logística Sol, las empresas de bebidas también demandan que los pilotos cumplan con ciertos estándares, como ejemplo, el piloto siempre debe ir acompañado de guardias de seguridad

que ellos mismos proporcionan y también estándares de cómo proteger, cargar y descargar el producto, además exigen que la unidad de transporte esté en buenas condiciones de salir a ruta, por lo que es importante que el área de mecánica automotriz cumpla con dichas condiciones. Las causas principales de accidentes laborales en la empresa según el análisis, basado en datos históricos, condiciones laborales y estado de los trabajadores. Se lograron identificar los siguientes puntos:

- No identificación de áreas seguras y peligrosas
- Falta de equipo de protección personal
- Actos inseguros
- Condiciones inseguras
- Fatiga por estrés laboral
- Sobreesfuerzos y lesiones musculares

En las causas principales no solo los accidentes laborales ocurren por el entorno físico de trabajo, sino también por el desgaste mental o emocional que sufren algunos colaboradores, ya sea por motivos ajenos al trabajo o por las largas jornadas laborales que les toca pasar a algunos en la empresa, debido a acumulación de pedidos. Actualmente no se cuenta con ningún plan de prevención de accidentes laborales ni tampoco a alguna persona designada que pueda ocuparse de resolver esta problemática, por lo que el personal de la empresa aún está en riesgo de sufrir alguna causa de accidente como las mencionados en la lista anterior.

1.4.6. Satisfacción laboral

En la empresa se realizó una encuesta de satisfacción laboral sobre condiciones laborales y de clima organizacional a los trabajadores, en donde se encontró que existe cierta desconformidad en cuanto a la jornada de trabajo, ya que muchas veces se tienen que hacer horas extras no planificadas y aun que estas si son remuneradas, estas afectan el tiempo personal de los trabajadores y en ocasiones producen fatiga. Además, que la empresa no cuenta con encargados de área, no se administra de ninguna manera como resolver estos inconvenientes u ofrecer algún tipo de alternativa o ayuda a los trabajadores cuando necesiten algún permiso especial. A continuación, se muestran el criterio de evaluación y los resultados de la investigación de condiciones y clima laboral, en donde se evaluaron los criterios de equidad, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, y estado físico relacionado a la ergonomía de trabajo promediándose los puntajes de cada criterio con base a 5 niveles distintos de satisfacción, desde totalmente satisfecho hasta completamente insatisfecho.

Clasificación de los criterios y del resultado final:

- Clima laboral muy bueno: del 90 % al 100 % Hay que mantener supervisión y enfocarse en los pequeños detalles.
- Clima laboral bueno: del 80 % al 89 % Se necesitan algunas modificaciones al entorno laboral.
- Clima laboral regular: del 70 % al 79 % Se requiere mejoras serias sobre los criterios y sus causas.

- Clima laboral malo: menor al 70 % Se necesita con urgencia reestructurar las condiciones laborales.

Tabla III. **Resultados de encuesta**

	Criterio	Resultado
1	Equidad	98 %
2	Motivación	77 %
3	Liderazgo	93 %
4	Trabajo en equipo	94 %
5	Comunicación	90 %
6	Estado físico	89 %
	Resultado promedio	90 %

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Según los datos obtenidos por la información proporcionada, indica el análisis de encuesta un resultado positivo en cuanto a satisfacción laboral en general, sin embargo, hay un factor a tomar en cuenta que es la motivación laboral que está en rango regular según la clasificación de criterios y que necesita modificaciones serias sobre sus causas, se origina debido al estrés acumulado por largas jornadas de trabajo. Según las empresas con futuro tienen la obligación de crear valor, no solo a los productos o servicios sino también a las personas, recalando la importancia de la motivación explica que existen dos clases de motivación laboral¹, las cuales son:

¹ ROCA, Raquel. *Knowmads. Los trabajadores del futuro*. p. 144.

- Motivación intrínseca: se distingue por ser el tipo de motivación a nivel personal que cada persona tiene consigo misma, en estas están incluidos los deseos de superación personal y las necesidades de autorrealización. Aplicando este concepto a los antecedentes en el personal de la empresa, tenemos que este es el tipo de motivación que los empleados más aplican, ya que relacionan sus actividades diarias laborales con el deseo de obtener esa satisfacción personal que conlleve a un logro deseado (no material), ya sea dentro de la misma empresa como en la vida personal de los trabajadores.
- Motivación extrínseca: esta se define como el tipo de motivación que es influenciada, ya sea por algún factor exterior o un bien material. Suelen estar más asociados a las remuneraciones económicas. Aplicando este concepto a la empresa, se sabe que este tipo de motivación suele desaparecer en cuanto a la necesidad sea resuelta y esto afecta su rendimiento en el desarrollo de sus actividades, es por eso que a los trabajadores se le inculca mejor a desarrollar sus necesidades de autorrealización para llevar mejor una sinergia de trabajo En la empresa, se busca que el personal no se acomode por el simple hecho de que algunas necesidades sean resueltas, una vez sino que siempre estén motivados ya sea por algún motivo de crecimiento personal o laboral, pero, aún no se ha logrado la manera de mantener al personal con una motivación continua debido al trabajo extra que hay en la organización.

1.5. Planilla

En esta sección se muestra el modelo de planilla actual de la empresa y la descripción de esta.

Figura 12. **Modelo de planilla**



PLANILLA MENSUAL

No.	Nombre del Empleado	Puesto	Sueldo Base	Horas Normales			Horas Extras			Extraordinario	Salario Bruto	Deducciones	Salario Neto	Firma
				No. Horas	Monto	Total	No. Horas	Monto	Total					
Empleados Mensuales														
	XXXXX													
	XXXXX													
	XXXXX													
	XXXXX													
	XXXXX													
	XXXXX													
	Subtotal													
Temporales														
	XXXXX													
	XXXXX													
	XXXXX													
	XXXXX													
	Subtotal													
	Total Planilla													

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

1.5.1. Descripción

La planilla de sueldos que maneja la empresa es un documento en el que se ingresa información mensual relacionada a las remuneraciones, bonos, deducciones entre otros. La unidad monetaria que se maneja es el Quetzal. Tiene como objetivo administrar de una forma ordenada los datos para el cálculo de pago de sueldos a los trabajadores, siempre cumpliendo con las disposiciones legales que indica el Código de Trabajo de Guatemala, leyes y conexas.

2. SITUACIÓN ACTUAL

Se describen procesos e información de la empresa con relación a las necesidades de mejora en las metodologías actuales de algunos procesos administrativos con respecto al modelo de contratación y plan estratégico para la gestión del talento humano y sus labores.

2.1. Descripción del estado actual del personal

Existen varios factores que alteran la satisfacción laboral, se hace énfasis en las situaciones adversas que necesitan ser resueltas para mejorar el desempeño y confianza de los trabajadores, actualmente en la empresa estos factores pueden clasificarse en:

2.1.1. Diagrama actual de cantidad de personal

La cantidad de personal en la empresa es de 28 trabajadores, lo cual la clasifica como mediana empresa según el ministerio de economía, la empresa siempre busca tener un balance en el número de empleados, específicamente en tener al menos un piloto por cada camión y 3 auxiliares de mecánica por cada jefe de mecánica automotriz, esto hasta que se necesite integrar nuevos miembros según sean los puestos que se necesitan colocar en la empresa. La cantidad actual se distribuye de la siguiente manera.

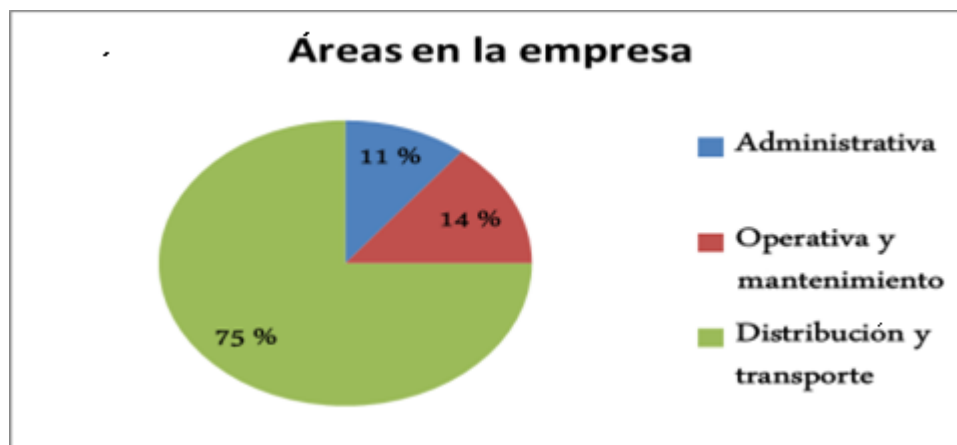
Tabla IV. **Cantidad de personal en la empresa**

Nombre del puesto	Cantidad de puestos
Gerente general	1
Secretaria	1
Piloto	20
Mensajero	1
Mecánico	1
Ayudante de mecánico	3
Guardia de seguridad	1

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Dado el giro de la empresa, se puede notar con facilidad que la mayor parte de trabajadores son los pilotos de camiones, ya que para poder cubrir la demanda actual de clientes esa es la cantidad adecuada, lo cual se puede observar fácilmente de forma gráfica de esta manera.

Figura 13. **Distribución de personal en áreas**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

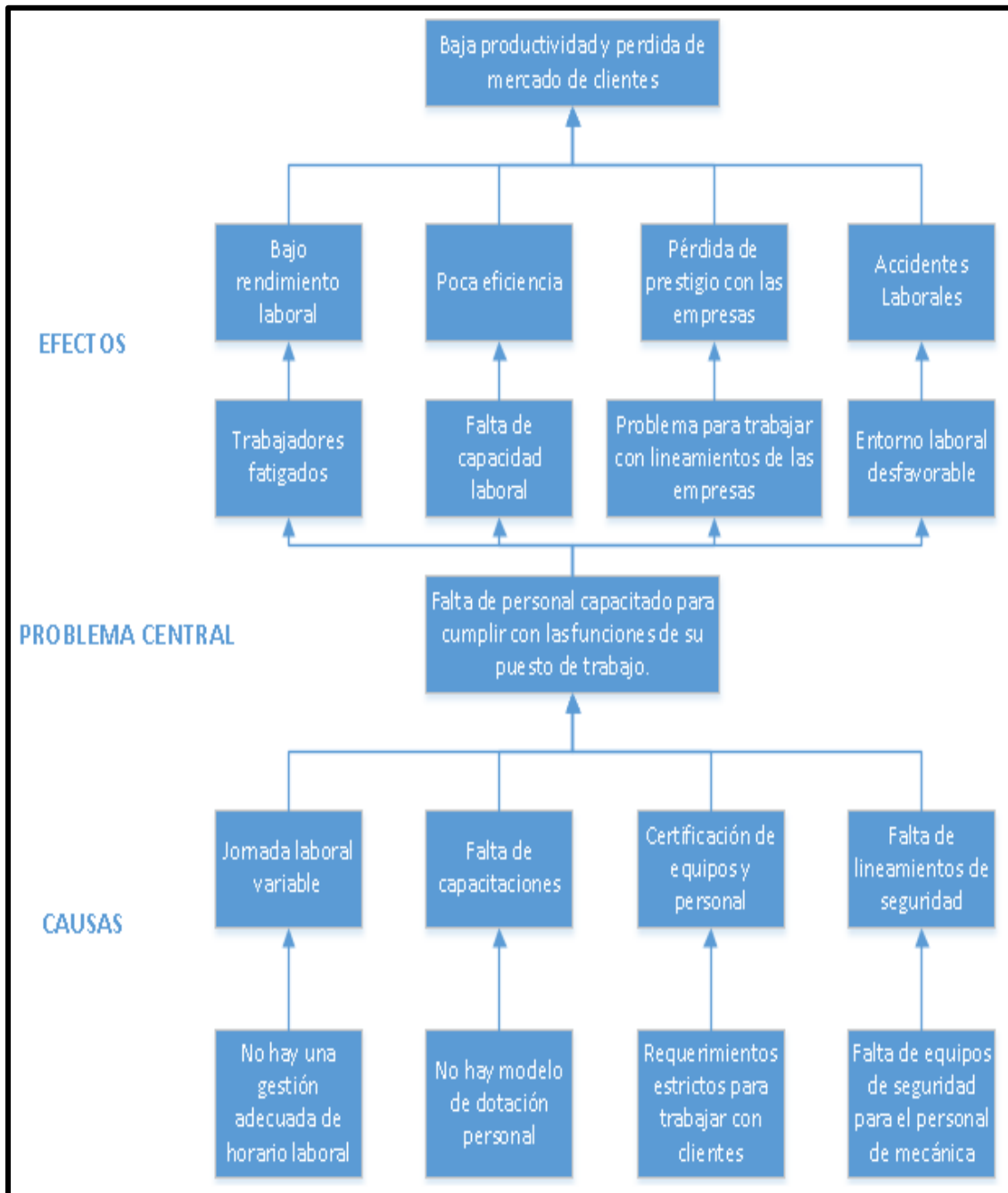
2.1.2. Árbol de problemas actual

Es una herramienta que ayuda a definir problemas de manera organizada y clasifica las causas y efectos en relación con el problema central. Sirve principalmente para encontrar soluciones alternativas de las causas en lugar de una única solución, originando así la solución del problema central.

Se empieza definiendo el problema central que se necesita analizar, junto con las causas que lo originan, colocándolas del lado inferior conectadas por líneas a las que se les denominan raíces, luego se definen los efectos o consecuencias (frutos) del lado superior del problema central. Los efectos a su vez pueden dividirse en principales y secundarios, quedando el árbol de forma jerárquica.

A continuación, se muestra el esquema de la empresa enfocado en las principales necesidades originadas por el problema central.

Figura 14. **Árbol de problemas**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2016.

2.1.3. Detección de necesidades

La necesidad principal de la empresa es contar con personal que pueda resolver los problemas actuales vistos en la figura 7, especialmente los relacionados con jornada laboral y proceso de dotación de personal, por lo que la empresa ha contemplado la idea de crear el Departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de implementar nuevos procesos orientados a la gestión y desarrollo de personal, además de tener personal más capacitado.

Es importante que se tenga una efectiva gestión del personal, debido a que las empresas contratistas tienen un nivel alto de prestigio, por lo que se espera que la empresa siga unas políticas correctas de trabajo en sus procesos y en las labores del personal. Además, que los métodos de contratación actuales de la empresa no siguen ningún lineamiento y solo contratan por necesidad sin evaluación previa. A continuación, se describirán las necesidades actuales de la empresa.

- Condiciones de seguridad: no hay áreas señalizadas como peligrosas en el área de mecánica automotriz, además falta capacitar sobre el uso de herramientas para hacer el manejo más seguro aun siendo desagradado de algunos trabajadores acomodados a su forma de trabajar.

- Jornada laboral: la jornada laboral actual es diurna más horas extras no planificadas originada por los pedidos de los clientes, por lo que los pilotos tienen a veces jornadas de 12 horas continuas y también algunos de los demás puestos en la empresa, lo que provoca disconformidad con algunos trabajadores por la carga laboral semanal.
- Rotación de personal: este factor debe ser analizado e interpretado ya que el último año tuvo una cantidad de 5 salidas mayormente viniendo de pilotos, es una rotación baja y se deriva principalmente de los nuevos pilotos que al no haber pasado por un proceso de adiestramiento que les permita tener tanta capacidad como los trabajadores que ya llevan años laborando en la empresa.
- Capacitaciones: la empresa actualmente no cuenta con un modelo de capacitación formal para los trabajadores debido a que en el modelo de contratación actual es en base a experiencia únicamente y no sigue un lineamiento de dotación de personal. También existen las capacitaciones específicas que los clientes proporcionan que es más específica a como transportar el producto y es únicamente a los pilotos

- Poca fuerza laboral: con esto se refiere a las competencias laborales que tienen los trabajadores de la empresa. Siempre hay cierta parte de los trabajadores más que todo los nuevos integrantes que al ser contratados improvisadamente generan algunos problemas que afectan muy negativamente la imagen y recursos de la empresa. Por ejemplo:
 - Desagrado por funciones laborales: este es uno de los motivos de renuncia en la empresa y se determinó por medio del porcentaje de salidas en un año que fue del 20 %. Aquí se ve mucho el tipo de trabajadores que llegan a laborar a la empresa sin una necesidad fija, es decir que al no estar acostumbrados a cumplir con funciones variables según sean los pedidos de los clientes se molestan por no cumplir con lo que en un principio exige el puesto porque son muy diferentes las actividades. Ya que la descripción inicial del puesto no especifica en qué forma se trabajará sino solo se menciona que puede ser variable.
 - Despidos: se determinó que el porcentaje de despidos en la empresa en el último año, equivale al 80 % de las salidas totales en la empresa, los motivos por el cual se decide terminar con el contrato de los trabajadores son, que no toleran las exigencias del puesto, actos inmorales a la hora de presentar facturas por llenado de combustible, acto que se da en muchas otras empresas, los pilotos falsifican las facturas con tal de tener más dinero para ellos mientras las unidades de transporte no están a la capacidad de combustible que dicen las facturas, esta es una de las razones principales por las cuales se decide despedir a estos colaboradores, o bien pilotos que hacen actos indebidos en horario laboral como consumo de bebidas alcohólicas y otro tipo

de sustancias dañinas para la salud. Todo esto genera que exista una baja en cuanto a la cantidad de pilotos se refiere haciendo que los demás pilotos se carguen con más trabajo del debido a la acumulación de encargos por falta de personal capacitado.

- Preparación académica: en la empresa hay puestos que no exigen tener algún nivel alto de educación, como lo son los pilotos, las capacidades no son las mismas que las de alguien que cuenta con un nivel alto de educación, la empresa actualmente no se ha enfocado en ese aspecto a la hora de contratar personal nuevo y que vaya acorde al perfil de puesto.
- Diversidad de comisiones: existen muchos factores que influyen en la comisión de los pilotos, siendo los más importantes la cantidad de entrega, el tiempo y las distancias recorridas. En este caso hay pilotos que ganan mucho más que otros por estos 3 últimos factores haciendo que exista cierta rivalidad negativa dentro de los pilotos en los que unos exigen mejores rutas, para poder ganar más. Para las rutas más exigentes se escoge al piloto más calificado y con más experiencia en las trayectorias establecidas además de un buen historial de entrega acoplándose a los estándares establecidos tanto por los clientes como por la empresa.

- Jornada variable: existe un nivel de motivación bajo en los trabajadores de la empresa ya que sufren de cierta fatiga física y mental por las jornadas de trabajo continuas, en donde si bien se les recompensa el tiempo laborado como horas extra o días de descanso, no es lo suficientemente efectivo para mantenerlos motivados. Por medio de recopilación de datos por encuesta, se sabe que se labora horas extra por lo menos 2 veces por semana y que afecta a todo el personal por igual, aunque el nivel de fatiga es diferente, siendo los más afectados los pilotos, ya que conducen rutas largas con frecuencia. Por lo que la jornada de los trabajadores, es un aspecto para tomar en cuenta para mejorar el rendimiento.
- Certificación de equipos: la necesidad actual de certificación de equipos se centra en los estándares de calidad que los clientes de la empresa exigen como requisito para poder trabajar con ellos. Por ejemplo, al trabajar con una empresa de bebidas carbonatadas ellos exigen estándares de seguridad, higiene e imagen ya que la empresa estará representando a los clientes. Los estándares más usuales son la capacidad de transporte del vehículo, estructura metálica estética (con pintura y sin óxido), neumáticos en buen estado entre otros.
- Publicidad y expansión: la empresa al estar en constante desarrollo ha tenido la idea de hacer uso de la publicidad para poder expandirse ya que la demanda de servicios de transporte de productos siempre tiene una alta necesidad en el mercado sin embargo, aún no se ha realizado un plan completo debido a que antes de hacer uso de la publicidad primero hay que tener los recursos necesarios para poder cubrir la demanda, como lo es contratar más personal y adquirir más unidades de

transporte sin embargo, la empresa ha estudiado dos temas que pueden servir a futuro como herramientas alternativas, las cuales son:

- Segmentación: la empresa planea actualmente hacer una segmentación de los posibles clientes con los cuales se quiera trabajar, para posteriormente agregarlos a la actual cartera de clientes, priorizando aquellos clientes que generen un alto valor comercial. Todo esto además de evaluar la conveniencia de trabajar con algunos clientes cuyo sector este alejado de las rutas por departamentos que la empresa realiza.
- Marketing digital: esta es una alternativa que se ha planteado para darse a conocer a posibles clientes, sin gastar muchos recursos económicos o de tiempo. Sin embargo, aún no se ha implementado en la empresa, porque no se tiene un punto de partida o mucho conocimiento de cómo aplicar este tema al rubro al que la empresa se dedica actualmente.
- Generalidades de las necesidades: se plantea la posibilidad de desarrollo de un plan estratégico que permita resolver las necesidades actuales de la empresa descritas en la sección 2.1.3 y a su vez permita la creación de nuevos departamentos. Basándose en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que aparecerán en el futuro, los cuales, en conjunto con otros datos, proporcionarán la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente, esto puede lograrse por medio de un plan estratégico de recursos humanos para así aprovechar los recursos, competencias laborales y el aprovechamiento de oportunidades por el capital humano para evitar que surjan amenazas.

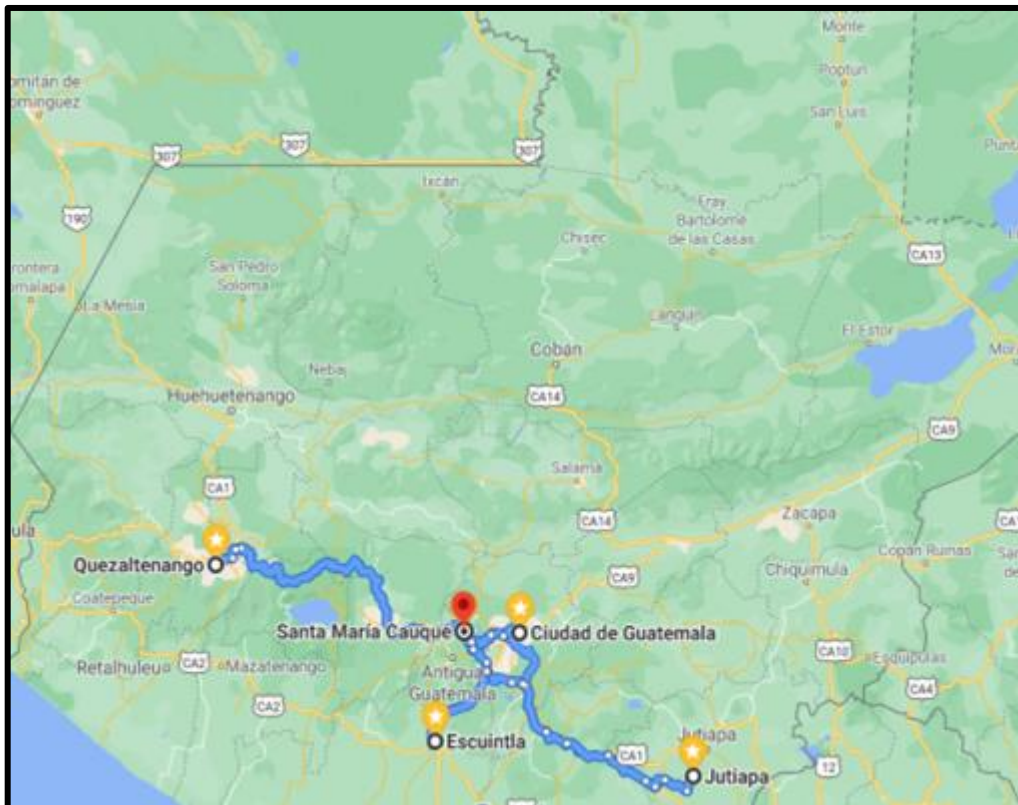
El plan estratégico de recursos humanos propuesto se caracteriza por estar formado por distintos programas, como el de contratación, solicitud de empleo, selección del personal, motivación, capacitación, inducción y evaluación, enfocado al análisis FODA. Se requiere enfocarse en aquellos objetivos viables como determinar puestos nuevos en la empresa, elaborar un proceso de dotación de personal y también en qué negocio o áreas competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

- **Monitoreo:** el monitoreo es una necesidad en la empresa que debe resolverse debido a que no se controla debidamente las acciones del personal tanto dentro de las instalaciones como los que trabajan fuera. Empezando por el personal que trabaja en ruta y viajando constantemente, sabemos que ellos tienen ciertas tareas que deben cumplirse en un tiempo estipulado, sin embargo la falta de monitoreo en tiempo real de las unidades es algo que le ha dado cierta libertad a los pilotos de hacer pausas que no están programadas en la ruta, actualmente la forma en que se reportan los pilotos al gerente, es por vía telefónica, por lo que la empresa se ha planteado un sistema de monitoreo en GPS que permita ver el tránsito de las unidades de transporte. La empresa no cuenta actualmente con un sistema de monitoreo, de ejecutar tal sistema, la empresa tendría muchos beneficios como ver la ubicación de sus unidades, medición de distancia recorrida, evaluar tiempos de carga, tiempos de parada, reportes de inicio y fin de recorrido e infinidad de datos que pueden compararse con cada ruta para así recolectar datos estadísticos que permitan optimizar las siguientes rutas a trabajar en el futuro. Sin embargo, por falta de planificación, de tiempo y de recursos económicos no se ha evaluado la posibilidad de ejecutar este sistema de rastreo. Además de que se necesitaría de

contratar a un jefe de transporte y logística que gestione y apoye al gerente general en este tipo de labores de monitoreo.

A continuación, se muestra un ejemplo del mapa de Guatemala con las distancias entre departamentos en los que trabaja la empresa.

Figura 15. **Mapa de monitoreo de rutas**



Fuente: Google Maps. *República de Guatemala*. www.google.com/maps/place/Guatemala/.

Consulta: Mayo, 2019.

- Para la parte de monitoreo de personal que labora en las instalaciones de la empresa, no hay un sistema de jerarquías diferente a como se muestra en el organigrama de la figura 4, que permita determinar a quién se reportan los trabajadores cuando el gerente general no se encuentre. Porque actualmente en el organigrama de la empresa todos están en la misma línea por debajo del gerente general exceptuando a los auxiliares mecánicos que se reportan al jefe de mecánica, todo esto es necesario ya que como en muchas empresas cuando el jefe no se encuentra el personal carece de supervisión y por lo tanto bajan su rendimiento. Es entonces que la empresa tiene la necesidad además de establecer el sistema de jerarquías y de contratar a una o más personas que pueda gestionar esta supervisión, dicho supervisor debe encargarse de algunas funciones correspondientes del gerente general cuando este no esté en las instalaciones y además sea de apoyo en las funciones de todos los otros trabajadores de la empresa y los que laboran fuera de ella.

2.1.4. Clima organizacional

Con base a la encuesta sobre clima laboral, cuyos criterios se encuentran definidos en la sección 1.4.6 se observa una puntuación del 90 % que indica un nivel positivo en cuanto a clima laboral, pero analizando los criterios a evaluar por separado se menciona que se debe trabajar sobre la motivación laboral y también la ergonomía en la empresa, el ambiente entre compañeros de trabajo es bastante bueno ya que las áreas son un poco independientes de las actividades importantes de los otros, el problema radica en la fatiga por actividades imprevistas, es decir que como la empresa tiene encargos por

subcontratación la manera en que sale un pedido de ruta de los clientes, es cuando ellos decidan según su conveniencia mas no la de la organización, por lo que no saber si se completará la hora normal en un día común es un factor que influye negativamente en el comportamiento de los trabajadores a aun cuando saben el rubro al que se dedica la empresa.

Otro aspecto para observar sobre el clima organizacional es la no resolución de necesidades que la empresa aún no ha atendido, prácticamente si se resuelven los problemas actuales vistos en la sección 2.1.3 el clima organizacional podría mejorar o por lo menos se mantendría en el mismo rango de evaluación, lo cual influirá en el rendimiento de los trabajadores y por lo tanto la empresa será más productiva.

El clima organizacional, esta de cierta manera representado cuando se trabaja en conjunto con las otras empresas, como ejemplo, se tiene a los guardias de camiones que van en ruta con los pilotos de la empresa, o cuando se debe cargar o descargar el producto, la empresa pone especial atención a la satisfacción del cliente así que cualquier trabajador que tenga contacto o relación con algún otro trabajador de la empresa a la cual se le trabaja está bien manejada.

2.2. Modelo de contratación

Se describe los procedimientos actuales que la empresa utiliza para contratar a personal nuevo, desde la fase inicial hasta el cierre de la contratación. Cabe destacar que la empresa busca siempre mantener un número adecuado de empleados por lo que las contrataciones buscan llenar una vacante, en lo que la empresa requiriera más personal, en medida que siga creciendo. Hay una gran necesidad de corregir el modelo de contratación

actual, ya que este no sigue ningún orden o lineamiento en concreto especialmente con pilotos.

2.2.1. Procedimiento actual

Al no contar con un modelo de dotación de personal, como se observa en el árbol de problemas de la figura 7, existe la necesidad de cambiar el modelo actual de contratación, mencionado en la sección 2.1.3, ya que el procedimiento actual para contratar se basa principalmente en recomendación de los propios trabajadores, en los que especifican que tienen un contacto que puede llenar una vacante, sin embargo la empresa no tiene un procedimiento de reclutamiento, de selección y de contratación y es en lo que se centra este trabajo, la empresa solo ve que cumpla con los requisitos mínimos y si cumple con ellos los contratará, sin embargo puede resultar en algo perjudicial para la empresa ya que no se sabe a qué tipo de persona se está contratando ya que no se sabe nada prácticamente del historial de la persona, ya que no se le realizan pruebas psicométricas, de personalidad, de antecedentes y socioeconómicas, puede que se contrate a una persona con experiencia en el puesto que solicita pero no se puede simplemente contratar a cualquiera, ya que las compañías a las que le trabaja la empresa tienen cierto prestigio, dicho prestigio también es solicitado a la empresa para mantener una buena reputación e imagen y no dañar la imagen que tienen el mercado por lo que se concluye que se debe solucionar este problema diseñando un modelo de dotación de personal.

Figura 16. **Modelo actual de contratación**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2016

2.2.2. Cierre de la contratación

La forma de cierre de la contratación actual de la empresa básicamente se basa en ver si cumple con los requisitos mínimos y experiencia en el puesto, en el cual se contrata indefinidamente centrándose también en los meses de prueba que la ley dicta, es entonces que se procede a contratarlo sin más

procedimientos que probando su experiencia en el puesto, sin darle ninguna inducción más que la de introducción a la empresa.

2.3. Descripción de puestos

Se describe brevemente la función principal de los puestos de trabajo de las áreas que tiene la empresa, centrándose en aquellas tareas que son cruciales y que normalmente se reportan a superiores para su evaluación y aprobación.

2.3.1. Representación

Se representa en la siguiente figura el resumen de puestos en la empresa.

Figura 17. Resumen de puestos en la empresa

Puesto	Descripción
Gerente general	Gestionar todas las actividades principales de la empresa.
Secretaria	Asistencia administrativa a gerencia y otros trabajadores.
Piloto	Distribución de productos hacia la ruta que solicite el cliente.
Mensajero	Planeación de pagos, rutas y entrega de documentación a clientes y proveedores.
Mecánico	Reparación y mantenimiento a las unidades de transporte.
Ayudante de mecánico	Asistencia a mecánicos principales en función de arreglar los camiones.
Guardia de seguridad	Efectuar controles de identidad, patrullaje y proteger valores de la empresa.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

2.4. Distribución de labores del personal de operaciones

La distribución de labores del personal se centra principalmente en las actividades que aportan valor a la distribución de productos, desde la gestión inicial hasta la entrega al cliente, conllevando así el desarrollo de la actividad comercial de la empresa.

2.4.1. Pilotos

Los pilotos tienen las actividades más importantes de la empresa, ya que al ser una empresa dedicada a la logística los ingresos de la organización vienen directo de los viajes exitosos de distribución de bebidas. Sus labores se distribuyen de la siguiente manera:

- Transportar el producto asignado hacia el punto de distribución que el cliente necesite.
- Mantener en buenas condiciones la integridad del camión y del producto bajo las normas establecidas por la empresa.
- Conducir el camión de forma prudente, respetando las normas de tránsito manteniendo documentos y licencia en orden.
- Representar los valores de la empresa al momento de interactuar con los clientes.
- Administrar un nivel adecuado de combustible acorde a la ruta asignada.
- Cumplir con los tiempos de entrega del producto y a su vez reportarse con la empresa por vía telefónica periódicamente.

2.4.2. Operarios

Se basan en las labores de los distintos puestos de operación como la de reparación mecánica automotriz, y servicios de mantenimiento a las unidades de transporte, así como también la de mensajería administrativa. Distribuyendo las labores de mecánico y ayudantes de la siguiente manera:

- Reparación de fallas o defectos en las unidades de transporte.
- Desmontaje de partes mecánicas y eléctricas.
- Realizar revisiones periódicas y diagnóstico después de cada viaje que hagan las unidades de transporte.
- Aplicar mantenimiento preventivo de los sistemas mecánicos y electromecánicos del automotor.
- Notificar a gerencia cualquier anomalía o cambio que se realizará a las unidades de transporte.
- Mantener el inventario de las piezas y herramientas comúnmente utilizadas.
- Hacer pruebas a los vehículos luego de hacerles cualquier tipo de cambio o mantenimiento.

2.4.3. Seguridad

Las labores del guardia de seguridad del predio en donde se encuentran las unidades de transporte están representadas de la siguiente manera:

- No dejar ingresar a personal no autorizado.
- Efectuar controles de identidad cuando lleguen las unidades de transporte de la empresa.
- Proteger al personal de la empresa de cualquier situación sospechosa o peligrosa.
- Patrullaje e inspección del lugar para velar que todo esté en orden.
- Protección de los bienes y valores de la empresa.
- Evitar la comisión de actos delictivos.
- Poner inmediatamente a disposición de los miembros de los cuerpos de seguridad de la región a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos.

2.5. Distribución de labores del personal administrativo

Corresponden a las labores que se realizan en el transcurso de las semanas en los puestos del tipo administrativo. Por ejemplo las labores del mensajero descritas a continuación:

- Planeación de rutas y entrega de documentos.
- Pagos a proveedores.
- Trámites bancarios.
- Comunicación con clientes de parte de la empresa.

- Apoyo en oficina para manejo de documentos.
- Traer y entregar encargos solicitados por la empresa.

2.5.1. Gerencia

Actualmente la empresa tiene solo al Gerente General, este puesto es el más importante ya que todos le reportan sus actividades a él. Sus funciones son:

- **Administrar:** es responsable de gestionar todos los procesos que ocurren en la empresa y vela por la planificación y ejecución de las actividades más importantes de la empresa. Y también de administrar al capital humano dentro de la organización.
- **Negociación:** capaz de negociar con otras empresas que pueden ser futuros clientes y formar una relación laboral que convenga a ambas partes.
- **Pagos:** no solo se encarga de pagar el salario al personal, sino de todas las cuentas de la empresa tales como luz, agua, alquiler entre otros.
- **Compras:** la función de esta tarea es la de encargarse de hacer las compras de equipos, materiales de mantenimiento y cualquier otro bien que pueda ser de utilidad en la empresa o bien para el mismo personal.
- **Documentación legal:** vela porque toda la documentación, créditos, planillas y demás documentos contables se cumplan como es debidamente solicitado.

- **Contratación:** es la que se encarga de seleccionar al personal nuevo que ingrese a la empresa y se ajuste a sus necesidades. Poniéndolo en un periodo de prueba de 2 meses en donde se evaluará el desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo asignado.

2.6. Procedimiento de dotación de personal

Este proceso no está implementado formalmente en la empresa, debido a que no hay personal encargado de Recursos Humanos que vele por crear un plan de dotación para nuevos trabajadores. Es por eso que se ha propuesto el desarrollo de un plan estratégico que permita la creación de dicho departamento y reestructuración de áreas para obtener al personal más competente en cada área de trabajo.

2.6.1. Procesos actuales

Como se mencionaba anteriormente el reclutamiento, selección, inducción capacitación y demás en la empresa está de manera improvisada siendo el modelo de contratación en base a recomendación de los propios trabajadores sin mayor investigación del pasado laboral y personal de los aspirantes. Lo único que si se implementa es la inducción a la empresa mas no al puesto de trabajo, ya que de por si se contrata a personal con suma experiencia en el cargo, y la única capacitación que tienen algunos trabajadores de la empresa son las proporcionadas por parte de los clientes para mantener estándares de trabajo basándose en lineamientos que dictan para mantener una sinergia de trabajo y de cómo cuidar su producto.

La forma en que la empresa emplea las fases de dotación de personal en la actualidad es la siguiente:

- Reclutamiento: para esta fase inicial se hace reclutamiento interno en la empresa es decir que los propios trabajadores recomiendan a sus conocidos para poder aplicar a alguna plaza vacante en la empresa. Básicamente la empresa no gasta tiempo ni recursos en buscar personal calificado fuera de la empresa, asunto que no está bien para el desarrollo de la empresa ya que siempre hay personal calificado que se puede reclutar de una u otra manera, además de que si la empresa empleará otro método de reclutamiento se daría a conocer un poco más entre otras empresas.
- Evaluación: al tener posibles aspirantes a un puesto de trabajo la empresa no tiene un modelo de evaluación de candidatos siendo una entrevista informal lo que se hace para saber un poco del candidato. Esta metodología no ha funcionado ya que se ha contratado a personal que no cumple con los valores y metodología de trabajo de la empresa, cuestión que se puede haber evitar si se evalúa el potencial y las competencias de los aspirantes.
- Selección: en la empresa actualmente se selecciona al personal de manera rápida siempre y cuando cumpla con algunos estándares que exige los perfiles de puestos actuales, más que todo como experiencia en el puesto que no siempre se comprueba por parte de la empresa.

- Inducción y orientación: debido a que la forma de selección es breve y en base a experiencia en el puesto la empresa se salta la inducción y orientación a puestos de trabajo ya que lo consideran algo que ellos ya saben hacer y no necesitan mayor conocimiento del tema. Aunque la inducción general siempre se realiza dando un recorrido por las áreas existentes en la empresa. No se cuenta con un modelo de capacitación o periodo donde se prepare a los trabajadores a desempeñarse de manera eficiente en su puesto, sino que se contrata para trabajo inmediato.
- Desarrollo: este tema es poco visto en la empresa ya que los puestos de trabajo son muy generales y ofrecen poco margen de crecimiento, aunque los trabajadores estuvieran preparados para un puesto mejor, la empresa no puede ofrecérselos ya que aún no se ha producido el crecimiento empresarial que permita la apertura de nuevos departamentos o puestos de trabajo. Además de que no hay metodología de retroalimentación o de adquisición de conocimiento adicional que permita mejorar las capacidades de los trabajadores más aún de lo que el puesto exige.

Los procedimientos de separación de un trabajador hacia la empresa son manejados de la siguiente manera.

- Renuncia: esta etapa es donde el trabajador decide retirarse de sus funciones laborales por voluntad propia y por motivos personales. La empresa solicita como mínimo un aviso de 15 días previos a retirarse de su cargo para poder suplantar la vacante en ese tiempo. Además, la empresa paga todos los pendientes económicos que tiene con el trabajador como los días laborados que aún no se han pagado, así como

las horas extra, vacaciones, aguinaldo y bono 14 proporcionales al día de la renuncia basándose en las reglas que la ley dicta.

- Despido: esta ocurre cuando el patrono decide prescindir del contrato de trabajo de un trabajador, este principalmente en la empresa ha sido realizado con motivos de recorte de personal, incumplimiento de reglamento, baja productividad entre otros. Todo esto se ha aplicado con causas justificadas y comprobables, añadiendo además que también se cumple con las leyes que dictan que se le dará el promedio del salario mensual actual a los últimos 6 meses por cada año laborado en la empresa, así como los demás pendientes de prestaciones laborales aun no remuneradas. La empresa en estos casos siempre genera una carta de recomendación para el trabajador despedido para poder ayudarlo en conseguir otro trabajo quedando referido a la empresa.
- Abandono: este ocurre cuando un trabajador de la empresa no tiene intenciones de regresar a laboral en la empresa, basando se en la ley establecida en el código de trabajo, se considera como abandono de trabajo la falta de 2 días continuos sin ninguna justificación o tipo de contacto que compruebe la falta a laborar en esos días por lo que se procede a despedir al trabajador, manera en que se ha aplicado en la empresa, pudiendo reducir los pagos correspondientes comprobando la falta de días laborados del trabajador.
- Otros tipos de separación: hay otros tipos de separaciones como el fallecimiento de un trabajador o bien sea la jubilación, pero al ser una empresa que no lleva tantos años laborando no se ha aplicado ninguna vez este tipo de separación. Aunque si llegase a ocurrir en algún momento siempre se actuará conforme al reglamento nacional indique.

2.7. Análisis de desempeño

En esta función la empresa no hace ningún análisis de desempeño en aquellos puestos que no son los de transporte. Estos últimos ganan comisión por cumplimiento de sus labores, es decir que, si realizó bien la ruta y realizó un buen trato a los clientes además de llegar en el tiempo y condiciones establecidas por la empresa se le remunera económicamente por cada viaje exitoso. Este es un análisis basado en el tanteo o mejor dicho basado puramente en la observación de objetivos cumplidos, en el cual se tiene que llevar un registro para ver el historial del trabajador, y se aconseja también aplicarlo en un futuro a los demás puestos de trabajo para así aumentar la eficiencia.

Para las demás áreas de la empresa al no existir un análisis de desempeño para ellos no se puede tener un resultado de su rendimiento en sus funciones laborales y también a que existen relaciones entre áreas estas pueden terminar afectan los procedimientos u actividades de los otros. La empresa ha planteado encontrar una manera de recompensarles de alguna manera el buen desempeño a estos trabajadores, pero actualmente no se ha encontrado un factor determinante que pueda satisfacer a todos los trabajadores por igual.

2.8. Políticas

En cualquier empresa hay ciertos reglamentos que deben ser cumplidos estos se dividen en las políticas internas de trabajo impuestas por la propia empresa y también las que exigen las leyes nacionales que igualmente deben cumplirse conforme dicten los artículos. Las leyes que se enfocan más a la

empresa son las del capítulo 5 del título cuarto del código de trabajo de Guatemala que se basa en el trabajo en empresas de transporte.

2.8.1. Internas del personal

En la empresa se labora bajo un modelo de trabajo basado en la aplicación de buenos principios y valores, estos últimos deben estar representados como parte de la personalidad de los trabajadores, así como en su forma de trabajar.

Los valores de la empresa están clasificados de la siguiente manera:

- Empatía por el cliente: se busca ponerse en el lugar del cliente y de hacer lo posible para encontrar una solución eficiente que satisfaga las necesidades de ambas partes.
- Responsabilidad: realizar las tareas encomendadas basándose en el cumplimiento de los estándares impuestos por los clientes así, como de los superiores de la empresa para una correcta ejecución de las entregas
- Lealtad: ser una empresa fiel a sus valores y metodología de trabajo, comprometida con las empresas de bebidas contratistas para poder distribuir siempre sus productos.
- Cortesía: tratar a nuestros clientes siempre con amabilidad y un servicio de excelencia. Para así mantener buenas relaciones laborales con ellos también entre el personal.

2.8.2. Nacionales de trabajo

La empresa cumple con las leyes y normativas nacionales, relacionadas al transporte de carga terrestre, así como las relacionadas al trabajador. Siendo la sección específica de transporte el título cuarto (Trabajo sujeto a regímenes especiales). A continuación, se describirán las principales leyes que sigue la empresa, para poder emplear su actividad comercial.

- Código de Trabajo de Guatemala, Decreto 1441: es un documento jurídico que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con el objetivo de que se resuelvan los conflictos o diferencias laborales basados en la legislatura del país.

Artículo 121. “El trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites de tiempo que determinan los Artículos anteriores para la jornada de ordinaria, o que exceda del límite inferior que contractualmente se pacte, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada por lo menos con un cincuenta por ciento más de los salarios mínimos o de los salarios superiores a estos que hayan estipulado las partes. No se consideran horas extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables sólo a él cometidos durante la jornada ordinaria, ni las que sean consecuencia de su falta de actividad durante tal jornada, siempre que esto último le sea imputable”.

Artículo 167. “Trabajadores de transporte son los que sirven en un vehículo que realiza la conducción de carga y de pasajeros o de una u otros, sea por tierra o por aire”.²

² Congreso de la República de Guatemala. *Decreto 1441. Código de Trabajo de Guatemala.* p. 85-105.

Artículo 168. Requisitos trabajadores de transporte: “No pueden ser trabajadores de transporte los que no posean la edad, los conocimientos técnicos y las aptitudes físicas y psicológicas que determinen las leyes o reglamentos aplicables. Son también causas justas para que el patrono dé por terminados los contratos de esos trabajadores, la infracción de la prohibición que indica el Artículo 64, inciso c) y la falta notoria del respeto que se debe a los pasajeros”.

Artículo 169. “Con el objeto de mejor aplicar los principios y disposiciones de este Código a las empresas de transporte aéreo o terrestre, el Organismo Ejecutivo, mediante acuerdos emitidos por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, debe dictar los reglamentos que prevé el Artículo anterior y los demás que estime necesarios, sobre las siguientes bases:

a) Los reglamentos respectivos pueden ser aplicables a todo el territorio de la República, a una sola actividad de transporte o a una empresa determinada y, en todo caso, se han de dictar oyendo de previo a los patronos y trabajadores que resulten afectados; y

b) Dichos reglamentos deben emitirse tomando en cuenta la necesidad de que no se interrumpa la continuidad en el servicio que es propia de las mencionadas empresas, la seguridad que éstas deben ofrecer al público y los derechos de los trabajadores”.³

- Constitución política de la república de Guatemala: es la actual ley fundamental de Guatemala donde están determinados los derechos de los habitantes de la nación, la forma de su gobierno y la organización de los diferentes poderes públicos.

Artículo 110. Indemnización. “Los trabajadores del Estado, al ser despedidos sin causa justificada, recibirán su indemnización equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos prestados. Este derecho en ningún caso excederá de diez meses de salario”.⁴

³ Congreso de la República de Guatemala. *Decreto 1441. Código de Trabajo de Guatemala*. p. 105.

⁴ Asamblea Nacional Constituyente. *Constitución Política de la República de Guatemala*. p. 24.

Artículo 131. Servicio de transporte comercial. “Por su importancia económica en el desarrollo del país, se reconoce la utilidad pública, y por lo tanto, gozan de la protección del Estado, todos los servicios de transporte comercial y turístico, sean terrestres, marítimos o aéreos, dentro de los cuales quedan comprendidos las naves, vehículos, instalaciones y servicios.

Las terminales terrestres, aeropuertos y puertos marítimos comerciales, se consideran bienes de uso público común y así como los servicios del transporte, quedan sujetos únicamente a la jurisdicción de autoridades civiles. Queda prohibida la utilización de naves, vehículos y terminales, propiedad de entidades gubernamentales y del Ejército Nacional, para fines comerciales; esta disposición no es aplicable a las entidades estatales descentralizadas que presten servicio de transporte. Para la instalación y explotación de cualquier servicio de transporte nacional o internacional, es necesaria la autorización gubernamental. Para este propósito, una vez llenados los requisitos legales correspondientes por el solicitante, la autoridad gubernativa deberá extender la autorización inmediatamente”.⁵

- Acuerdo Gubernativo 379-2010 y sus reformas⁶: en este acuerdo gubernativo se especifica el reglamento para el control de peso y dimensiones de vehículos automotores de carga y sus combinaciones que es la ley actualizada al acuerdo gubernativo 1084-92 con el mismo nombre. Dicha ley se centra en tener una infraestructura vial adecuada para los medios de transporte. Todos los medios de transporte de carga pesada deben cumplir con las especificaciones de los más de 20 artículos existentes en este acuerdo gubernativo. Por lo que este acuerdo es una de muchas otras leyes incluidas en el marco legal con el que cumple la empresa.

⁵ Asamblea Nacional Constituyente. *Constitución Política de la República de Guatemala*. p. 29.

⁶ Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda. Acuerdo Gubernativo 379-2010. *Reglamento para el control de pesos y dimensiones de vehículos automotores de carga y sus combinaciones*. p. 14.

- Acuerdo gubernativo 229-2014 y sus reformas: este acuerdo gubernativo trata de la actualización de la normativa de condiciones generales de higiene y seguridad en los lugares de trabajo tanto para el empleador como para los trabajadores.

Artículo 1. Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional: “El presente reglamento tiene por objeto regular las condiciones generales de Salud y Seguridad Ocupacional, en las cuales deben ejecutar sus labores los trabajadores de entidades y patronos privados, del Estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, semiautónomas y descentralizadas con el fin de proteger la vida, la salud y su integridad, en la prestación de sus servicios. La aplicación de este reglamento en las entidades privadas y dependencias del Estado, autónomas, semiautónomas descentralizadas y municipalidades, tendrá lugar siempre que no contravenga las regulaciones internas existentes en la materia, que superen lo establecido en él”.⁷

- Acuerdo Gubernativo 273-98 (Reglamento de tránsito): este acuerdo gubernativo trata de la creación del reglamento de tránsito por medio del Ministerio de Gobernación y entidades relacionadas.

ARTÍCULO 6. OBJETO. “El presente Reglamento tiene por objeto normar lo relativo al tránsito de peatones y vehículos automotores terrestres en las vías públicas del territorio nacional”⁸.

⁷ Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Acuerdo Gubernativo 229-2014. *Reglamento de salud y seguridad ocupacional*. p. 1-2.

⁸ Ministerio de Gobernación. Acuerdo Gubernativo 273-98. *Reglamento de tránsito*. p. 2.

- Decreto Número 76-78: Decreto creado por el Congreso de la República con el fin de fijar el reglamento del aguinaldo para los trabajadores del sector privado.

Artículo 1. “Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.

Artículo 2. La presentación a que se refiere el artículo anterior, deberá pagarse el cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento restantes en la segunda quincena del mes de enero siguiente. Las empresas o patronos particulares que, por convenios, pactos colectivos, costumbres o voluntariamente cubran el cien por ciento de la prestación de aguinaldo en el mes de diciembre, no están obligados al pago de ningún complemento en el mes de enero”.⁹

- Decreto Número 42-92: Decreto creado por el Congreso de la República con el fin de fijar la ley de bonificación anual para trabajadores del sector público y privado.

Artículo 1. “Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo.1) anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador”.¹⁰

⁹ Congreso de la República de Guatemala. Decreto Numero 76-78. *Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado*. Guatemala. p. 2.

¹⁰ Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 42-92. *Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público*. p. 1.

Artículo 2. “La bonificación anual será equivalente al cien por ciento (100 %) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono, durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado. Para determinar el monto de la prestación, se tomará como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año el cual termina en el mes de junio de cada año”.

Artículo 3. “La bonificación deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año. Si la relación laboral terminare, por cualquier causa, el patrono deberá pagar al trabajador la parte proporcional correspondiente al tiempo corrido entre el uno de julio inmediato anterior y la fecha de terminación. Además la empresa debido al rubro que se dedica está debidamente obligada a cumplir con las leyes de tránsito y otros reglamentos específicos para el transporte de carga pesada. Los cuales se basan en el acuerdo Gubernativo número 499-77”.¹¹

- Acuerdo Gubernativo 499-97 y sus reformas: Reglamento de tránsito fijado por medio del Ministerio de Gobernación y entidades relacionadas.

ARTÍCULO 15: “los vehículos pesados deberán contar con los siguientes equipos o aditamentos:

- a) Cintas reflectivas a ambos lados de la parte posterior del tipo, dimensiones y en la orientación que determine el Departamento.
- b) Luces de gálibo o dimensionales en las partes frontales, laterales y posteriores más altas del vehículo.
- c) Luces intermitentes ámbar en la parte frontal superior”.

ARTÍCULO 112: VELOCIDADES MÁXIMAS EN ÁREA URBANA: “en ámbitos urbanos se establecen las siguientes velocidades máximas:

- a) En autopistas, 90 kilómetros por hora
- b) En vías rápidas, 80 kilómetros por hora
- c) En arterias principales, 60 kilómetros por hora
- d) En arterias secundarias, 50 kilómetros por hora
- e) En caminos y vías locales, 40 kilómetros por hora
- f) En vías residenciales de circulación controlada y zonas escolares, 30 kilómetros por hora para vehículos pesados y aquellos que lleven remolques, se reducirá en 10 kilómetros por hora las velocidades máximas establecidas en los incisos anteriores”.¹²

¹¹ Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 42-92. *Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público*. p. 2.

¹² Ministerio de Gobernación. Acuerdo Gubernativo 499-97. *Reglamento de tránsito*. p. 5-10.

2.9. Jornada laboral

Esta sección se centra en las condiciones de jornada laboral como horarios laborales, horas extras entre otros. La sección específica de jornadas laborales el título tercero (salarios, jornadas y descansos).

2.9.1. Horarios

En esta parte se hace la observación de que se trabaja una jornada laboral específicamente como el Artículo 116 del Código de Trabajo Guatemalteco siendo la jornada ordinaria de trabajo efectiva diurna de 8 horas de trabajo efectivas y un máximo de 48 horas a la semana.

Siendo la jornada de trabajo para aquellos empleados que no son pilotos de lunes a viernes de 8:00-17:00 horas y sábados de 8:00-12:00 siendo el día efectivo de descanso (como dicta el artículo 13), el domingo.

También existen ciertas observaciones en las que debido a encargos de otras empresas los horarios pueden variar, siempre y cuando no se exceda de las 12 horas continuas de trabajo y se les paga las horas extra a los trabajadores, según lo dicta el código de trabajo. Por lo que se da a entender que debido al rubro de la empresa el horario puede ser variable dependiendo de lo que los clientes necesiten.

Existe cierta variación en cuanto a los pilotos, ya que su horario de trabajo depende del pedido del cliente, la ruta establecida, las condiciones climáticas y leyes de tránsito para camiones, por lo que algunas veces trabajan horas extra, pero nunca más de 12 horas de trabajo continuas. El horario de trabajo de los

pilotos está comprendido entre 8:00-22:00 horas de lunes a viernes y sábados normal.

2.9.2. Horas extras

La empresa maneja las horas extras en base al apartado especial del Artículo 124 del código de trabajo. Que menciona que los trabajadores no pueden ser obligados a trabajar más de doce horas, salvo casos de excepción muy calificados que se determinen en el respectivo reglamento, correspondiéndoles en este supuesto el pago de las horas extraordinarias que se laboren con exceso al límite de doce horas diarias.

La forma en que la empresa toma las horas extra de los pilotos es basándose en las horas trabajadas superior a las 44 horas semanales, pagándolas a 1,5 del salario por hora y doble en días festivos, hay ciertas ocasiones que los pilotos descansan en un día entre semana ya sea por falta de pedidos o porque ya cumplieron con sus horas, hay viajes que tienen un tiempo muy prolongado de ruta pero en caso de que en menos de una semana ya cumpla con las 44 horas establecidas semanales el piloto procede a descansar y si hay más encargos que entregar ya se le empieza a contar como horas extras sin afectarles la comisión que se les otorga por el buen cumplimiento de la distribución de la mercadería.

2.10. Índice de rotación de personal

Se explica lo que es el índice de rotación de personal y como se aplica este factor a la empresa.

2.10.1. Descripción

El índice de rotación de personal es un término utilizado en la administración de personal, con el cual nos es posible detectar no solo la proporción de personas que entran y salen de la organización sino también detectar ciertas deficiencias en los procesos de dotación de personal tomando también en cuenta factores como renuncias por insatisfacción laboral, fallecimientos, despidos directos e indirectos, jubilaciones entre otros. Todo lo anterior se calcula en un periodo determinado de tiempo para su futuro análisis en donde usualmente se usan periodos como semestres o años.

Figura 18. **Tabla de referencia índice de rotación de personal**

Clasificación IRP	Observaciones
Índice de rotación de personal bajo	Un IRP bajo indica: <ul style="list-style-type: none">- Buena administración del talento humano.- Personal acomodado o estancado.- La empresa no está creciendo.
Índice de rotación de personal alto	Un IRP alto indica: <ul style="list-style-type: none">- Mal uso del proceso de contratación- Falta de motivación y desarrollo.- Malas condiciones de trabajo.- Salarios insuficientes.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

2.10.2. Estimación

Para calcular el índice de rotación de personal se necesitan los siguientes datos y formulas. Tomando en cuenta que todas las variables se toman desde el mismo periodo de tiempo.

$$IRP = \frac{\frac{(Entradas + Salidas)}{2} * 100}{\frac{Ei + Ef}{2}}$$

Donde:

Entradas = es el número de trabajadores nuevos que ingresaron en un periodo determinado.

Salidas = es el número de trabajadores que terminaron su relación laboral en un periodo determinado

Ei = es el número de empleados que se tiene desde el inicio del periodo estudiado.

Ef = es el número de empleados que se tiene al final del periodo estudiado.

Aplicando la fórmula a los datos de la empresa en un periodo de un año obtenemos:

Entradas = 6

Salidas = 5

Ei = 27

Ef = 28

$$IRP = \frac{\frac{(6 + 5)}{2} * 100}{\frac{27 + 28}{2}}$$

$$IRP = 20\%$$

El resultado es representación de 5 contrataciones correspondientes a las salidas que fueron una salida por renuncia y 4 por despido, a eso le sumamos la contratación de un piloto adicional.

El índice de rotación de personal es un indicador en el que influyen muchos factores por lo que tener un valor optimo es relativo porque depende de comparación de factores, al ser el índice del 20 % en un año se interpreta que es un índice bajo y comparándolo con las referencias de la figura 11 refleja una buena gestión del talento humano en la empresa sin embargo, hay factores negativos que pueden evitarse con un plan de capacitación; la empresa no tiene aún un esquema para organizar una capacitación. La empresa busca reducir un poco más Índice de rotación de personal, pero evitando estancamientos de personal.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica se define como un conjunto sistemático de pasos para la implementación de ideas o planes con el fin de establecer en donde nos encontramos y a donde deseamos llegar. Debido a que la empresa se encuentra en constante crecimiento se propone la reestructuración de su actual plan estratégico esto con el objetivo de crecer más en el mercado del transporte de bebidas. La planificación estratégica de recursos humanos requiere vincular la estrategia organizacional con las políticas y prácticas de gestión de empleo¹³.

3.1. Reestructuración plan estratégico

Para definir correctamente una estructura que permita ver objetivamente en donde se encuentra la empresa y lo que se desea llegar es necesario identificar sus puntos fuertes y sus puntos débiles por lo que la mejor manera de definir el plan estratégico nuevo es a través de una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas). Seleccionar un curso de acción depende de la disponibilidad y de cómo se interprete la información¹⁴, todo lo que puede hacerse es interpretar la situación actual, formular expectativas sobre el futuro, y actuar de acuerdo con opiniones personales sobre los riesgos y el posible curso de los acontecimientos. En la sección 3.1.1 se demuestra la matriz identificada además con factores internos y factores externos.

¹³ PANDO, Diego. *Planificación estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. p. 89.

¹⁴ SCOTT, ALEX. *Planificación estratégica*. p. 1-3.

3.1.1. FODA

A continuación, se muestra la matriz FODA del plan estratégico.

Figura 19. **Matriz FODA**

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>1. Posicionamiento y conocimiento del mercado.</p> <p>2. Capacidad de crecimiento empresarial.</p>	<p>Debilidades</p> <p>1. Falta de una adecuada dotación de personal.</p> <p>2. No contar con ciertas áreas de trabajo, acorde a las actuales necesidades de la empresa.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>1. Posibilidad de expansión y negocios debido a la demanda.</p> <p>2. Oportunidad de contratar profesionales preparados en el mercado laboral.</p>	<p>Cómo aumentar las fortalezas y oportunidades:</p> <p>Implementar una estrategia de crecimiento empresarial externo y de diversificación.</p>	<p>Cómo disminuir las debilidades y aumentar las oportunidades.</p> <p>Establecer un programa de dotación de personal orientado a la gestión de las áreas de trabajo.</p>
<p>Amenazas</p> <p>1. Empresas que son competencia.</p> <p>2. Variabilidad de pedidos.</p>	<p>Cómo aumentar las fortalezas y disminuir las amenazas.</p> <p>Desarrollar un estudio de mercado acorde al rubro de la empresa</p>	<p>Cómo disminuir las debilidades y amenazas:</p> <p>Ejecutar un programa de reestructuración de personal y sus funciones de trabajo.</p>

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

3.1.2. Cambios propuestos

Los cambios principales a proponer se dividen en las siguientes 4 secciones:

- **Apertura de un nuevo departamento:** se define la apertura de un nuevo departamento como una manera de crecimiento empresarial, dicho departamento será el de Recursos Humanos que actualmente no posee la empresa y podría contribuir a un mejor manejo de recursos, presupuesto y también el talento humano. La forma en que se piensa hacer esta propuesta es a través de un análisis costo beneficio en que se evaluará si es buena opción aperturar dicho departamento contratando personal calificado o bien evaluar la opción de un servicio de tercerización como el outsourcing de manejo de capital humano, todo lo anterior dependerá de un presupuesto. Debido a que la empresa está clasificada como mediana el personal que integrará el Departamento de Recursos Humanos será corto comparado con el de otras empresas es por eso que para que dicho personal tenga sus funciones laborales a tope e integrarán funciones de puesto acorde a las necesidades de la empresa, queriendo decir que el perfil de puesto ira cambiando según se esté generando el crecimiento empresarial, por lo que se propone que dicho Departamento de Recursos Humanos tenga también funciones de contabilidad y financiera.
- **Uso de sistema de monitoreo en tiempo real:** un sistema de monitoreo de unidades de transporte es el que sirve para rastrear el lugar y hora en que un vehículo se encuentra en determinado momento, el uso de este sistema en la empresa podría contar con muchos beneficios a la hora de gestionar la logística de los camiones, contando cada una de las

unidades con un sistema ubicación GPS se garantiza los siguientes aspectos:

- Localización exacta de una unidad de transporte en el mapa.
- Medir distancias entre puntos de partida y de entrega.
- Verificar rutas alternas en caso de bloqueo.
- Gestión en tiempos de entrega.
- Medir variables que ayuden a mejorar el proceso.
- Ver si alguna unidad esta parada sin motivo razonable a la empresa.
- Determinar gasto de combustible por distancia.

Todas las ventajas anteriores podrían hacer del servicio de logística que ofrece la empresa una ventaja competitiva que promoverá que más clientes requieran los servicios y así promover el desarrollo empresarial.

- Aplicar sistema de solicitud de empleo: como se mencionaba anteriormente uno de los problemas que tiene la empresa es la de contratación por recomendación sin seguir ningún lineamiento formal de reclutamiento y selección de personal, es por eso que en la sección 3.7.1.1 se desarrollará un modelo formal de solicitud de empleo para la futura filtración y evaluación, a medida que esto se vaya implementando llegará personal más calificado o bien más de acorde al perfil que la empresa busca. Dicho esquema de solicitud de empleo contará con

varios datos relevantes de los aspirantes que deberán ser ingresados a un sistema o bien archivados en forma física.

- Programa de dotación de personal: este es uno de los objetivos principales del presente trabajo de graduación, ya que la empresa busca personas con capacidades y competencias que se asemejen a las necesidades de esta es entonces que por medio de la formulación de un programa de dotación de personal se abarcarán todas las fases en que un nuevo trabajador tenga al llegar a la empresa comenzando con la inducción y continuando con las demás fases como la capacitación. Además de que este programa servirá para los trabajadores que ingresen a la empresa también será aplicado a los actuales trabajadores ya que se busca la capacitación constante para irse actualizando con la última información relevante al mercado laboral, también promoviendo el crecimiento empresarial y las buenas relaciones laborales para crear una sinergia de trabajo que sirva para tener efectividad en cualquier proceso o proyecto que se ejecute.

3.2. Organigrama real a las necesidades

El organigrama propuesto está acorde a las necesidades reales que tiene la empresa, ya que el propósito principal es evaluar la posibilidad de implementar el Departamento de Recursos Humanos está más que claro que se deben de incluir nuevos puestos de trabajo y adaptarlos a lo que busca conseguir la empresa que es crecimiento.

3.2.1. Análisis de puestos necesarios

Se muestran los puestos necesarios de recursos humanos que más se necesitan en la empresa, siempre tomando en cuenta que existen mucha variedad de puestos en dicha área no se integraran todos ya que al ser una mediana empresa primero deben de incluir los más importantes, ya que no habría el suficiente trabajo para realizar por parte de los trabajadores de esa área, sin embargo hay funciones de otros puestos que se integraran a los que hay que implementar para poder optimizar capital humano y recursos económicos en lo que la empresa está en crecimiento. Los puestos a incluir serán los siguientes en donde se dará una breve descripción del puesto en general y los demás detalles adaptados a la empresa se incluirán en las descripciones y perfiles de puestos:

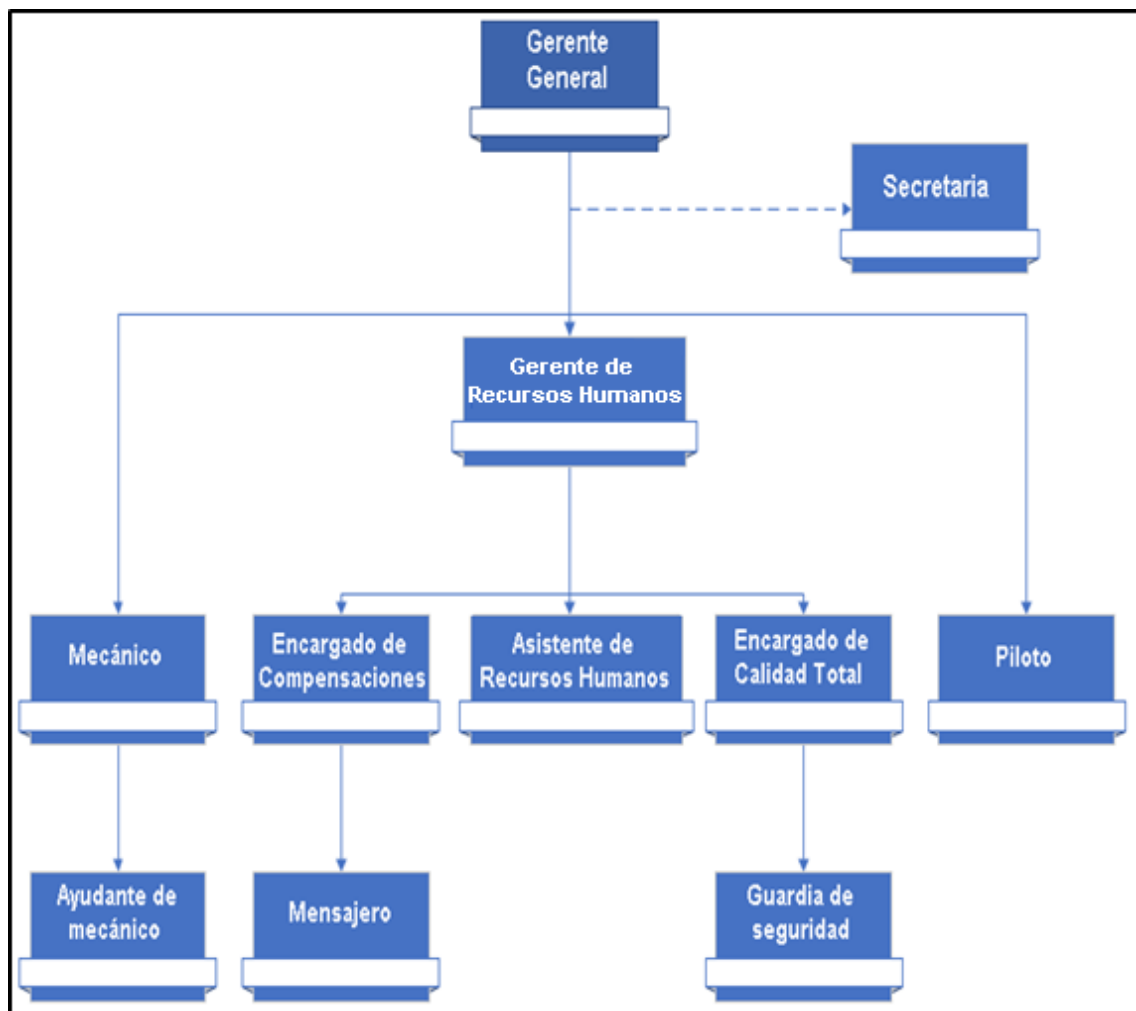
- **Asistente de Recursos Humanos:** esta persona estará bajo la supervisión directa del gerente o encargado de Recursos Humanos, básicamente es el eje central del departamento ya que tiene que tener toda la información importante tanto de los trabajadores como de los acontecimientos importantes de la empresa. Tiene que tener buena relación con toda clase de empleados, gerencias, tener todo tipo de contactos con empresas ajenas de servicios que puedan brindar apoyo a la empresa en cualquier situación.
- **Encargado de compensaciones:** esta persona es la encargada de dar apoyo en la administración del presupuesto de la empresa junto con gerencia, para implementar cualquier compensación y/o beneficios a los que tienen derecho los trabajadores. También se encarga de elaborar propuestas de ajustes salariales, hacer reportes siempre basándose en las políticas regionales y empresariales.

- Encargado de calidad total: es la persona encargada de coordinar, controlar y dirigir todas las etapas que se manejan en los servicios que la empresa maneja, trabaja muy de la mano con gerencia. También puede proponer reestructuraciones o mejoras de dichos procesos y se encarga de implementarlos una vez tenga la autorización, buscando también actualizarse a las últimas tendencias en cuanto a procesos y manteniendo al equipo de trabajo también actualizado con dicha información. Además de cumplir con reportes y tarea asignadas, todas sus funciones orientadas a los objetivos de la empresa.
- Gerente de Recursos Humanos: el gerente de Recursos Humanos tiene el trabajo de tener a su cargo todas las áreas que existen en el Departamento de Recursos Humanos, tiene como objetivo la generación de estrategias que permitan elevar el capital humano, así como el crecimiento de la empresa, debe fortalecer además el clima organizacional por medio de una filosofía empresarial. Implementa manuales de procesos que sirva a los demás trabajadores y reglamento que apoyen a las estrategias de mejora que se plantean implementar entre otras funciones también esta apoyar a sus subordinados en facilitarles las funciones de trabajo y controlar cada aspecto que tenga que ver con el personal de la empresa.

3.2.2. Esquematización del organigrama

En esta sección se muestra en forma de imagen el organigrama actualizado descrito anteriormente.

Figura 20. Organigrama acorde a las necesidades



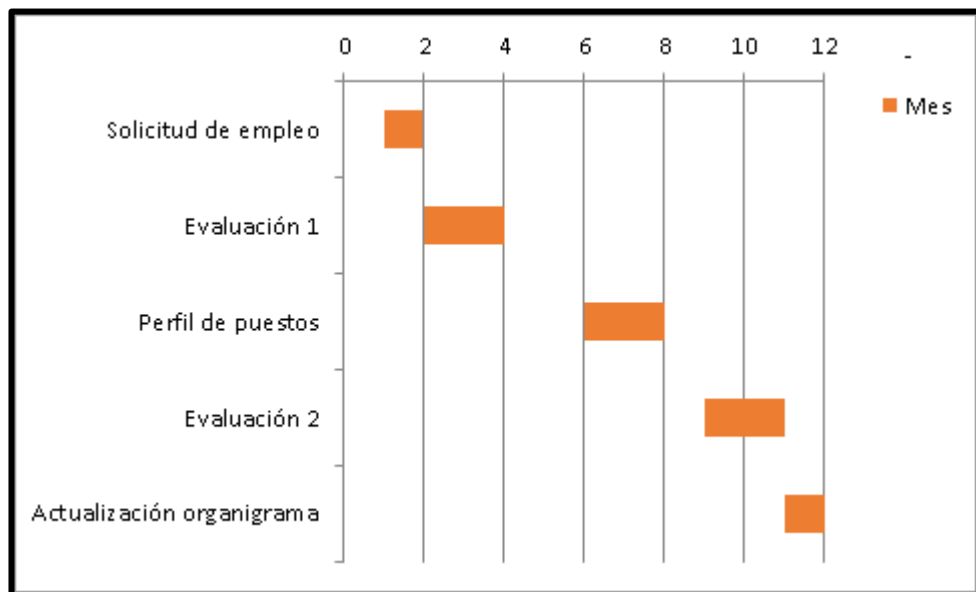
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2016.

3.3. Cronograma de instrumentos

El cronograma de instrumentos servirá para medir el periodo en que se gestionará el desarrollo los instrumentos propuestos. Los cuales son:

- Evaluaciones
- Solicitudes de empleo
- Organigrama a necesidades reales.
- Perfil de puestos

Figura 21. Cronograma de instrumentos



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

3.3.1. Explicación de fases del cronograma

Cada fase que aparece a continuación tendrá su propia descripción, así como en su representación gráfica de implementación.

- Evaluaciones: esta describe todas las fases que tendrán las evaluaciones a los trabajadores y problemáticas laborales, además muestran un tiempo estimado semestralmente en el que se ejecutara dicha evaluación a nivel individual, así como a todo el personal de la empresa.
- Solicitudes de empleo: esta fase evalúa la gestión de solicitudes de empleo y como implementarlas, así como el proceso de revisión de las mismas, además de procesos comparativos que se asemejen al perfil y filosofía que tiene la empresa. Debido a que siempre llegan nuevos trabajadores este instrumento se utilizara todos los meses.
- Organigrama orientado a las necesidades reales: este describe como ir integrando nuevos miembros al Departamento de Recursos Humanos que se desea aperturar, comenzando por los altos mandos siguiendo por los mandos medios.
- Perfil de puestos: esta fase se centra en el desarrollo de los nuevos perfiles de puestos actualizados a las necesidades actuales de la empresa. Todo esto es dividido por cada área en la empresa unificando al final un total global. Debido a que es una empresa en pleno crecimiento se recomienda actualizarlos de forma anual.

3.4. Reestructuración de las áreas actuales

En esta fase se presentarán los cambios propuestos de las áreas actuales tales como funciones laborales, condiciones y beneficios que ayudarán a definir de mejor manera lo que se busca poner en los perfiles de puestos tanto de las áreas actuales como las de las propuestas.

3.4.1. Área operativa

A continuación, se presentan propuestas a desarrollar en el Área Operativa para la mejora de condiciones en el trabajo.

- Creación de mapa de seguridad para taller automotriz: este cambio se propone con motivo de incremento en la seguridad del personal y equipo del taller en este se evitará que se produzcan accidentes debido a que cierta maquinaria es peligrosa si no se utiliza de forma adecuada. Actualmente se trabaja de forma desordenada lo que ha provocado ciertos accidentes laborales es entonces que se dividirán en las siguientes áreas.
 - Mecánica: en esta área se realizarán las actividades principales de mecánica automotriz como reparación y mantenimiento de los vehículos. Las normas de seguridad a aplicar serán la de no sobrepasar los 80-87 dB (decibelios) permitidos o bien dotar al personal de equipo de protección auditiva, ya que laborar con mucho ruido produce fatiga y por lo tanto no se trabaja de forma productiva. También se propone señalizar las áreas de trabajo y de la maquinaria a utilizar, mostrando los riesgos y medidas de trabajo en un lugar visible para los operarios.

- Corte y Desbaste: comprende todo trabajo de herrería que se puede necesitar como corte de piezas, desbaste de materia prima y cualquier tipo de modificación a una pieza. Se recomienda el uso de guantes para el uso de la amoladora además de no quitar la guarda cuando se utilicen discos de corte de 5 pulgadas, usando mejor el de la medida exacta de 4 pulgadas y media, todo lo anterior en caso de cortes finos, en caso de corte grueso se recomienda que la tronzadora tenga señalizada el área de seguridad, además de velar que los discos de corte cumplan con las normas de seguridad OSA. 229.
- Soldadura: en esta área se debe señalar que se trabaja con electricidad ya que se usa arco eléctrico y electrodo para soldar metales, se deben proporcionar a los empleados máscaras de soldadura y guantes para evitar algún tipo de contacto indebido con la maquina o el electrodo.
- Suministros: se debe ordenar y estructurar todo el material de trabajo para que los trabajadores realicen sus tareas de forma segura y deben estar al alcance de cualquier operario. Se debe evitar sobrecargar en las estanterías, recipientes o zonas de almacenamiento manteniendo ciertos materiales bajo las condiciones que el fabricante indique.
- Incentivos: los incentivos que se proponen en el área operativa son los llamados bonos de productividad en donde se da una remuneración económica extra una vez al mes si el empleado en cuestión ha trabajado de forma eficiente durante el mes anterior, dicho bono de productividad calificará los siguientes aspectos.

- Días laborados
- Puntualidad
- Cumplimiento de tareas en tiempo encomendado
- Conducta
- Tiempo que ha laborado en la empresa
- Cualquier parámetro que el jefe inmediato desee evaluar con relación a las labores del trabajador.

Dicho bono de productividad estará en un rango entre el 5 %-12 % del salario mensual del trabajador siendo el 5 % para los trabajadores nuevos. Y el 12 % como máximo según vaya cumpliendo eficientemente con sus labores con el avance del tiempo. El bono de productividad será evaluado por medio de una tarjeta con el nombre de la empresa, el nombre del empleado y el puesto a su cargo en donde abran espacio para 10 firmas en las cuales en cualquier incumplimiento el jefe inmediato puede firmar y justificar el porqué de la firma de la tarjeta significando una reducción de la cantidad monetaria a recibir que será de un -10 % esta tarjeta será entregada a fin de mes al Departamento de Recursos Humanos para futura evaluación de desempeño del empleado. Cabe resaltar que los pilotos ya cuentan con sus propias comisiones es por eso que este bono aplica para los demás trabajadores de la empresa.

3.4.2. Área de logística

A continuación, se presentan una idea completa a desarrollar en el área de logística para la mejora de condiciones en el trabajo. Debido que es el área que sostiene a la empresa no tiene muchos cambios, pero si mejoras que

pueden desarrollarse basándose en el ahorro de combustible y un sistema de gestión de flotas.

- Gestión combustible: este es el costo principal que tienen las empresas dedicadas a la logística, es por eso, que se debe optimizar su uso lo máximo posible, esto se logra en base a varios factores como la de la capacitación constante a choferes en donde se manejarán varios puntos.
 - Entrenar a los conductores en la reducción de la velocidad: se sabe que un camión que viaja a 90 km/h consume 27 % más de combustible que el que va a 75 km/h.
 - Estudios de geográfico de las zonas: se realizará antes de cada entrega el mapa geográfico de la ruta con las últimas actualizaciones para fijar caminos predeterminados o alternativas.
 - Sistema de gestión de flotas: dicha idea forma parte de los cambios propuestos en la organización y por lo tanto es parte de la reestructuración de dicha área, para complementar dicha gestión debe adquirirse este tipo de telemática de administración para cada vehículo en donde se podrá controlar todo aspecto de las entregas como distancia recorrida, tiempo de entrega, velocidad del vehículo, gasto de combustible, depreciación de los camiones. Datos comprendidos para la interpretación de datos para la generación de reportes a gerencia, toma de decisiones y el desarrollo de estrategias de reducción de costos y demás estrategias de crecimiento empresarial.

3.4.3. Gerencias

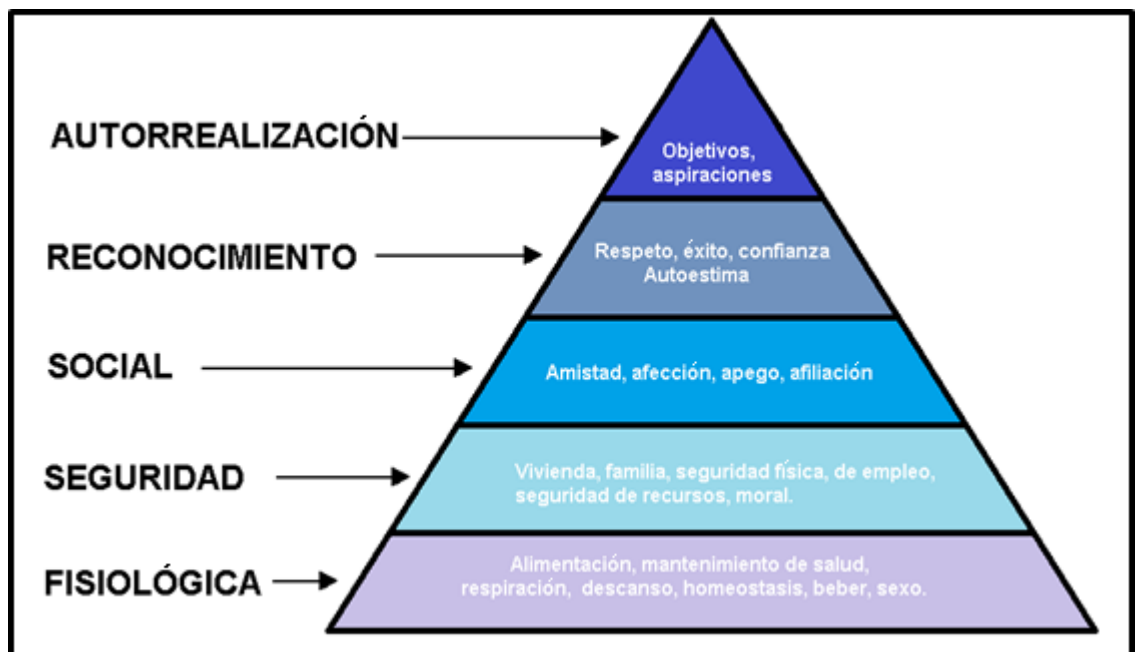
A continuación, se proponen ideas a desarrollar en el área de gerencia y administrativa para un aumento en el crecimiento empresarial.

- Crédito: debido al rubro de la empresa los clientes a las que se les trabaja no pueden hacer el pago inmediato del servicio una vez realizado es por eso que como a cualquier empresa esto es un impacto negativo en el flujo de efectivo ya que se debe trabajar sin ese dinero es por eso que cliente frecuente que solicite descuento deberá hacer pago inmediato por el servicio ya que así la empresa contará con un fondo de inmediato para hacerlo parte del presupuesto. Además de si en caso existiese un cliente nuevo no podrá dársele crédito (sujeto a evaluación) debido a que no existe un historial de trabajo con ellos, sin embargo, siempre hay formas de darles el servicio como haciendo el uso de títulos de crédito como un cheque prefchado.
- Control del propósito estratégico: el propósito estratégico de una empresa la definen sus objetivos y metas a futuro y que tanto se está haciendo actualmente para lograr dichos objetivos esto abarca desde la ejecución de estrategias hasta la transmisión de la iniciativa de la empresa a los involucrados que en este caso son los trabajadores Para llevar el control del propósito estratégico se recomienda realizar reportes de los siguientes parámetros:

- Longevidad de la empresa: en este parámetro se deben estudiar datos históricos desde el inicio de la empresa hasta la actualidad, como la liquidez, la rentabilidad, credibilidad e imagen de la empresa.
- Efectividad organizacional: aspecto que evalúa la efectividad que se ha tenido en el cumplimiento de los procesos con parámetros como tiempo, calidad, manejo de objeciones entre otros. También se evalúa el impacto que generan todos los procesos no controlados o de no tanta importancia.
- Evaluación organizacional: este aspecto es muy importante porque involucra un análisis en donde se interpreta el resultado de una evaluación que comprende ámbitos como las innovaciones en los servicios y aspectos generales del mercado como oferta, demanda y competencia.
- Relación con clientes: este es de los parámetros más importantes a gestionar ya que esto en si es la base que sostiene a la empresa. Se recomienda la generación de reportes con datos históricos de cantidad de entregas cantidad de servicios exitosos, manejo de objeciones, además de un estudio general de flujo de cartera.

- Generar sentido de propiedad: uno de los problemas que pasan la mayor parte de las empresas es que el personal no tiene un sentido de pertenencia en la empresa se mantienen la mayor parte del tiempo en su zona de confort sin mayor actitud de crecimiento acomodados a hacer únicamente las funciones que el puesto solicita y nada más de aporte. La mayoría labora únicamente esperando el día de pago y no tienen otro motivo específico que hacer en el trabajo. Se sabe que cuando un empleado usa a la empresa para cumplir sus necesidades de autorrealización por encima de las otras necesidades es cuando mayor rendimiento tiene ya que tiene una meta personal relacionada con la empresa. Por eso se propone hacer uso de la pirámide de Maslow para poder hacer dicha conexión trabajo-empleado, generando así que adopten como propio el propósito estratégico de la empresa.

Figura 22. **Pirámide de Maslow**



Fuente: elaboración propia, empleando Paint.

- Reuniones de retroalimentación el objetivo principal de las reuniones son establecer los proyectos de ideas generadas, esto se hace con motivo de integrar al equipo de trabajo al desarrollo del proyecto, estas deben hacerse de forma periódica y siempre una al inicio del mes para resaltar los resultados obtenidos en el mes anterior para generar propuestas de cómo mejorar o incrementar a la productividad estas reuniones debe formar parte todo el personal ya que las reuniones por área se dan casi a diario.

3.5. Perfil de puestos

En esta sección se realizará una reestructuración en las funciones laborales que se relaciona con cada puesto además de incluir los nuevos puestos relacionados al Departamento de Recursos Humanos, esto se hará de manera en que se pueda trabajar de forma cooperativa con todos los puestos integrados.

3.5.1. Área operativa y mantenimiento

A continuación, se muestran los perfiles de puesto del área operativa y de mantenimiento.

Figura 23. **Perfil de puesto mecánico**

Nombre del puesto	Mecánico	
A quien le reporta	Gerente general, gerente de Recursos Humanos	
Quienes le reportan	Ayudantes de mecánico	
Principales objetivos del puesto		
Su objetivo es el de mantener las unidades de transporte de la empresa en perfectas condiciones de uso en colaboración con los ayudantes, además del seguimiento respectivo y trabajar bajo normas de seguridad.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad	Frecuencia	
Mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos	Diario	
Reparación de motores	Cada vez que se requiera.	
Realizar diagnóstico de unidades de transporte	1 vez por semana a cada unidad	
Hacer servicio a los camiones	Se hace en base al diagnóstico	
Dirigir en las tareas a los ayudantes.	Diario	
Especificaciones		
Grado de estudios: tercero básico mínimo Experiencia en talleres de mecánica automotriz y dirigiendo operarios. Se requiere persona que siga normativas de trabajo y seguridad.		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Figura 24. **Perfil de puesto ayudante de mecánico**

Nombre del puesto	Ayudante de mecánico	
A quien le reporta	Mecánico	
Quienes le reportan	Ninguno	
Principales objetivos del puesto		
Su función principal es colaborar con el mecánico y los otros ayudantes en cualquier proceso de reparación y mantenimiento mecánico a las unidades de transporte que posee la empresa.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad	Frecuencia	
Apoyar al mecánico en hacerle servicio a los camiones	Diario	
Reparación y mantenimiento de piezas mecánicas	Diario	
Mantener un área de trabajo segura y en orden.	Diario	
Aprender de la experiencia del mecánico en jefe	Diario	
Especificaciones		
Grado académico mínimo tercero básico. Experiencia en mecánica automotriz enfocado en mantenimiento preventivo y correctivo mínimo de un año.		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Figura 25. **Perfil de puesto guardia de seguridad**

Nombre del puesto	Guardia de seguridad	
A quien le reporta	Gerente general y encargado de calidad total	
Quienes le reportan	Ninguno	
Principales objetivos del puesto		
Su función de cuidar el predio donde se ubican las oficinas y los camiones que posee la empresa, velando por la integridad de todos los presentes.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad	Frecuencia	
Vigilancia y patrullaje	Diario	
Control de identidad	Diario	
Evaluación de la estructura de las instalaciones	Diario	
Protección de bienes inmuebles.	Diario	
Notificar cualquier anomalía a los superiores	Diario	
Especificaciones		
Experiencia de 5 años como guardia de seguridad. Grado académico mínimo tercero básico Habilidad para el manejo de equipos de comunicación vigilancia y armas.		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

3.5.2. Área de logística

A continuación, se muestran los perfiles de puestos del área de logística.

Figura 26. Perfil de puesto piloto

Nombre del puesto	Piloto	
A quien le reporta	Gerente general	
Quienes le reportan	Ninguno	
Principales objetivos del puesto		
Tiene como responsabilidad el llevar el camión respectivo con el producto del cliente cargado al destino designado por gerencia, manteniendo una buena actitud de servicio al cliente.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad	Frecuencia	
Distribución de producto (suministro efectivo de producto a clientes).	Depende de la asignación	
Reporte de rutas.	Cada vez que completa una ruta	
Cumplir con los términos de entrega del cliente y de la empresa.	Siempre en cada ruta.	
Llenar de gasolina el camión de carga pesada.	Siempre en cada ruta.	
Brindar un servicio de excelencia al cliente.	Siempre en cada ruta	
Especificaciones		
Experiencia de 5 años en manejo de camiones de carga pesada. Conocimiento de rutas por departamentos. Licencia de tipo "A" y grado mínimo requerido tercero básico.		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

3.5.3. Gerencias

A continuación, se muestran los perfiles de puestos de las gerencias.

Figura 27. Perfil de puesto gerente general

Nombre del puesto	Gerente general	
A quien le reporta	Ninguno	
Quienes le reportan	Gerente de Recursos Humanos, secretaria, pilotos	
Principales objetivos del puesto		
Su objetivo principal es gestionar el área de logística de la empresa además de administrar el personal y los recursos de la empresa para hacer crecer la empresa por medio de clientes potenciales.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad		Frecuencia
Administrar a los pilotos y sus rutas.		Diario
Negociar con clientes que requieren el servicio.		Diario
Gestión de personal.		Diario
Encontrar clientes potenciales.		1 vez por semana
Manejo de procesos de logística y equipos de trabajo.		Diario
Especificaciones		
Licenciatura en ingeniería mecánica industrial. Experiencia en gestión de personal. Conocimiento en logística.		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Figura 28. **Perfil de puesto gerente de Recursos Humanos**

Nombre del puesto	Gerente de Recursos Humanos	
A quien le reporta	Gerente general	
Quienes le reportan	Encargado de compensaciones, asistente de Recursos Humanos, encargado de calidad total.	
Principales objetivos del puesto		
Capacidad de desarrollar estrategias que promuevan el desarrollo del plan de gestión de capital humano. Fortalecer una cultura de trabajo que conlleven al cumplimiento de metas institucionales		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad	Frecuencia	
Coordinar inducciones a personal nuevo de la empresa	Cada vez que se requiera	
Estructurar y actualizar plan de dotación de personal	1 vez al mes	
Gestión de personal a cargo, brindándoles apoyo en cualquier recurso que necesiten	Diario	
Evaluación y generación de reportes, para la creación de estrategias de crecimiento empresarial.	Diario	
Mejorar el clima y cultura organizacional	Diario	
Especificaciones		
Se requiere licenciatura en administración de personal, ingeniería industrial entre otros. Experiencia mínima de 3 años en puesto similar. Habilidad para tratar con el personal.		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

3.5.4. Administrativa

A continuación, se muestran los perfiles de puestos del área administrativa.

Figura 29. Perfil de puesto secretaria

Nombre del puesto	Secretaria	
A quien le reporta	Gerente general	
Quienes le reportan	Ninguno	
Principales objetivos del puesto		
Tiene como objetivo principal en servir como asistencia en las tareas que proporciona el gerente general además de ser el enlace de los demás trabajadores y personas ajenas a la empresa.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad		Frecuencia
Apoyo en procesos administrativos		Diario
Elaboración de reportes		Diario
Atención de llamadas a la empresa		Diario
Registro de actividades de la empresa		Diario
Colaborar con pagos de planilla y compensaciones		Diario
Especificaciones		
Grado de estudios: secretariado con 3 años de experiencia en el puesto. Se requiere manejo de paquetes de office y equipo de oficina Habilidades de asistencia a gerencia.		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Figura 30. **Perfil de puesto encargado de compensaciones**

Nombre del puesto	Encargado de compensaciones	
A quien le reporta	Gerente de Recursos Humanos	
Quienes le reportan	Mensajero	
Principales objetivos del puesto		
Distribuir con claridad las compensaciones que la empresa requiera.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad	Frecuencia	
Apoyar a jefatura con la elaboración y revisión de reportes.	Diario	
Estructurar salarios y otro tipo de beneficios de los empleados de la empresa.	1 vez por semana	
Generar propuestas de ajustes salariales en base al presupuesto de la empresa.	1 vez al mes	
Apoyo al área administrativa con documentos contables	Diario	
Delega tareas que involucren tramites al mensajero	Diario	
Gestión de pagos de salarios, comisiones y bono de productividad	1 vez cada dos semanas	
Especificaciones		
Nivel académico: universitario en carrera de auditoria, economía, o administración de empresas. Experiencia de 2 años en puestos similares. Se requiere conocimiento de documentos contables		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Figura 31. **Perfil de puestos asistente de Recursos Humanos**

Nombre del puesto	Asistente de Recursos Humanos	
A quien le reporta	Gerente de Recursos Humanos	
Quienes le reportan	Ninguno	
Principales objetivos del puesto		
Tiene como responsabilidad principal la de servir de apoyo a todos los demás trabajadores en la empresa, así como de servir de asistencia al gerente de Recursos humanos, manteniendo la confidencialidad de la empresa.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad	Frecuencia	
Verifica el adecuado funcionamiento de equipos.	Diario	
Apoyo en ejecución a lo relacionado con la dotación de personal.	Diario	
Gestión de la bitácora del personal.	Diario	
Tramites de pago mensual a trabajadores	Diario	
Generación de reportes de historial de los trabajadores tanto de cumplimiento como de incumplimiento de normas y funciones de trabajo.	Diario	
Especificaciones		
Experiencia en puestos similares mínimo de dos años. Se requiere persona autodidacta con habilidad en negociación, que sepa trabajar en equipo. Universitario graduado de administración de empresas o carrera afín.		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Figura 32. **Perfil de puesto encargado de calidad total**

Nombre del puesto	Encargado de Calidad Total	
A quien le reporta	Gerente de Recursos Humanos	
Quienes le reportan	Guardia de seguridad	
Principales objetivos del puesto		
Su objetivo principal es el de encargarse de gestionar la planeación de estrategias y proyectos de la organización, velando porque todos los procesos se ejecuten de una forma eficiente.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad	Frecuencia	
Dar capacitaciones constantes a los trabajadores ya sean nuevos o no.	1 vez por semana	
Evaluar y administrar los proyectos existentes y propuestos.	Diario	
Mantenimiento de calidad en áreas de trabajo.	Diario	
Monitorear las actividades de los pilotos	Diario	
Generar reportes en base a análisis de procedimientos de trabajo.	Diario	
Especificaciones		
Experiencia de 2 años en puestos similares y en manejo de objeciones Carrera universitaria afín al puesto Se requiere conocimiento en planeación y ejecución de proyectos.		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Figura 33. **Perfil de puestos mensajero**

Nombre del puesto	Mensajero	
A quien le reporta	Encargado de compensaciones	
Quienes le reportan	Ninguno	
Principales objetivos del puesto		
Tiene como objetivo principal apoyar con los trámites administrativos que requieran hacerlos en un lugar ajeno a la empresa, tales como bancos, instituciones financieras o bien otras empresas.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad	Frecuencia	
Recolecta y depósito de cheques	Varias veces por semana	
Entregar y traer facturas.	Dependiendo de instrucciones	
Compra de alguna materia prima.	Varias veces por semana	
Trámites bancarios.	Algunas veces por semana	
Pagos a proveedores y manejo de documentos contables.	Únicamente cuando se requiere	
Especificaciones		
Debe poseer conocimientos en: que son documentos contables, habilidad en manejo de motocicleta y tener licencia vigente tipo "M", además de conocer la logística y alrededores de la empresa y los lugares donde se frecuenta ir.		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

3.6. Desarrollo de 4 disciplinas de ejecución aplicado al personal

Aplicando el contenido del libro de las 4 disciplinas de la ejecución se entiende que para tener éxito implementando cualquier idea o proceso es necesario tener un seguimiento y evaluación en cada fase que se desea desarrollar, es por ese motivo que ese enfoque se aplicará al personal en sus respectivas áreas y sus funciones laborales para que dichos trabajadores hagan sus tareas en base a esta metodología de trabajo, ya que esto garantizará la eficiencia y el crecimiento de la empresa.

3.6.1. Enfoque en lo crucialmente importante

Es mencionado en el libro de las 4 disciplinas de la ejecución que concentrarse en lo crucialmente importante y darles menos prioridad a aquellas tareas menos significantes, se debe tener una o dos máximo esto para una mayor efectividad, ya que se sabe que al tratar de hacer muchas tareas que no son necesarias se descuidan las que más generan valor. Por lo que definiremos las metas crucialmente importantes por áreas o puestos.

- Logística: entregar el pedido del cliente en el tiempo estipulado manteniendo el producto en buen estado y con adecuado servicio al cliente además del cuidado respectivo de la unidad de transporte.
- Operativa: garantizar que las unidades de transporte se encuentren en un estado de calidad óptimo para que dé un alto rendimiento en las rutas.

- Gerencia: gestionar todas las áreas y procesos existentes en la empresa manteniendo estándares de calidad en cada una de ellas para promover el crecimiento empresarial.
- Administrativa: resolución de todo proceso que involucre al capital humano en la empresa manteniendo personal de alto nivel competitivo además del control efectivo de los recursos financieros.

3.6.2. Acción sobre medidas de predicción

Este principio se basa en actuar en base a las medidas históricas y las de predicción, de lo cual podemos decir que las medidas históricas son registros de actividades pasadas que no se pueden modificar sin embargo pueden trabajarse en ellas como referencia y se les puede dar seguimiento a las metas crucialmente importantes, mientras que las de predicción son aquellas que son usadas cuando se intenta definir una estrategia para lograr una meta u objetivo, es decir que estas miden parámetros para ayudar a mejorar las medidas históricas. Por lo que se recomienda definir una comparativa que permita ver el avance o retroceso en cuanto a los procesos para llegar a las metas que se desea llegar. Esta comparativa expondrá en una misma sección los datos actuales contra los históricos y los predictivos.

3.6.3. Creación de tablero de resultados eficiente

La tercer disciplina se basa en crear un tablero de resultados que sea fácil de interpretar por cualquier persona y exponga en tiempo real los datos actualizados de productividad de los trabajadores, es bien sabido que al llevar un marcador las personas actúan de forma diferente porque a todos les gusta ganar, aunque las funciones entre distintos departamentos en la empresa son

muy diferentes se puede hacer un tablero por departamento o bien uno general en que el dato comparativo se la eficacia o productividad. Este tablero tiene que tener un tiempo definido siendo el más adecuado por mes, este puede ser creado por una plataforma en línea o bien con ayuda de software todo dependiendo de la decisión del gerente general o de Recursos Humanos.

3.6.4. Establecer una cadencia de rendición de cuentas

Este principio final que engloba a las 3 primeras disciplinas esta se trata de la rendición de cuentas entre los trabajadores y sus jefes inmediatos a través de reuniones cortas, con esto se logra que los objetivos siempre estén a flote y no se dejen olvidados por las demás actividades que realizan los trabajadores, esto ayuda a motivar a darle seguimiento a sus metas y ver cómo se pueden ayudar entre el equipo de trabajo a resolver los problemas de manejo de objeciones, haciendo que las personas se sientan más apoyadas por el equipo de trabajo tienden a generar un mayor rendimiento. La rendición de cuentas es muy importante que no se deje en el olvido ya que al no hacerla los trabajadores pueden tomarlo como dejar de cumplir ciertas tareas ya que no se les está dando una supervisión.

3.7. Propuesta de solicitud de empleo

Esta etapa pretende mostrar los diferentes tipos de documentos empresariales que ayudarán a la mejora de la gestión de la selección de personal. Estos están basados en la recopilación de información de los aspirantes para luego ser agrupada, organizada de tal manera que a la empresa le ayude a tomar una mejor decisión.

3.7.1. Tipos de formatos

Existen distintos tipos de formatos en la actualidad, siendo el más común el formato escrito en papel, sin embargo, en los tiempos actuales este proceso puede llevar más tiempo de gestionar del debido es por eso que se propone hacer uso también de los medios digitales y aprovechar su facilidad de uso y eficiente manera de manejo de datos.

3.7.1.1. Escritos

En este tipo de formato se muestra varios campos de datos a ser llenados por los aspirantes en los que se incluyen datos personales, referencias personales experiencias laborales, estudiantiles o profesionales y cualquier otro tipo de información importante en relación con el puesto o vacante que este desea ocupar. Este formato se usará únicamente cuando los aspirantes lleguen directamente a las instalaciones a iniciar con el proceso de solicitud de empleo. Se propone el siguiente formato a utilizarse en la empresa.

Figura 34. **Propuesta de formulario de empleo escrito**

SOLICITUD DE EMPLEO		
(Favor de llenar los siguientes datos, la información proporcionada en este formato será tomada de manera confidencial)		
Puesto solicitado:	Pretensión salarial:	Fecha:

Continuación de la figura 34.

Nombre Completo:		
Dirección:		Edad:
Lugar de nacimiento:	Fecha de nacimiento:	Teléfono:
Sexo:	Estatura:	Peso:
Personas que dependen de usted: <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Otros _____	Vive con: <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Hermanos <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Otros _____	Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro _____

Estado de Salud		
Como considera su estado de salud: <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	¿Practica algún deporte? <input type="checkbox"/> Sí ¿Cuál? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Porque? _____	¿Padece de alguna enfermedad? <input type="checkbox"/> Sí ¿Cuál? _____ <input type="checkbox"/> No

Datos Familiares			
Nombre	Dirección	Ocupación	Teléfono
Padre:			
Madre:			
Esposa(o):			
Hermanos(as):			
Hijos:			

Continuación figura 34.

Grado de escolaridad			
Nombre	Dirección	Periodo	Título Recibido
Primaria:			
Básicos:			
Diversificado:			
Universidad:			
Seleccione su nivel de inglés: <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado			

Referencias personales y/o laborales				
Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocer

Experiencias laborales				
	Actual o último	Anterior	Anterior	Anterior
Nombre de la empresa				
Tiempo que permaneció en la empresa				
Teléfono				
Dirección				
Salario mensual				
Nombre del puesto de trabajo				
Motivo de separación				
Puesto de jefe inmediato				

Continuación figura 34.

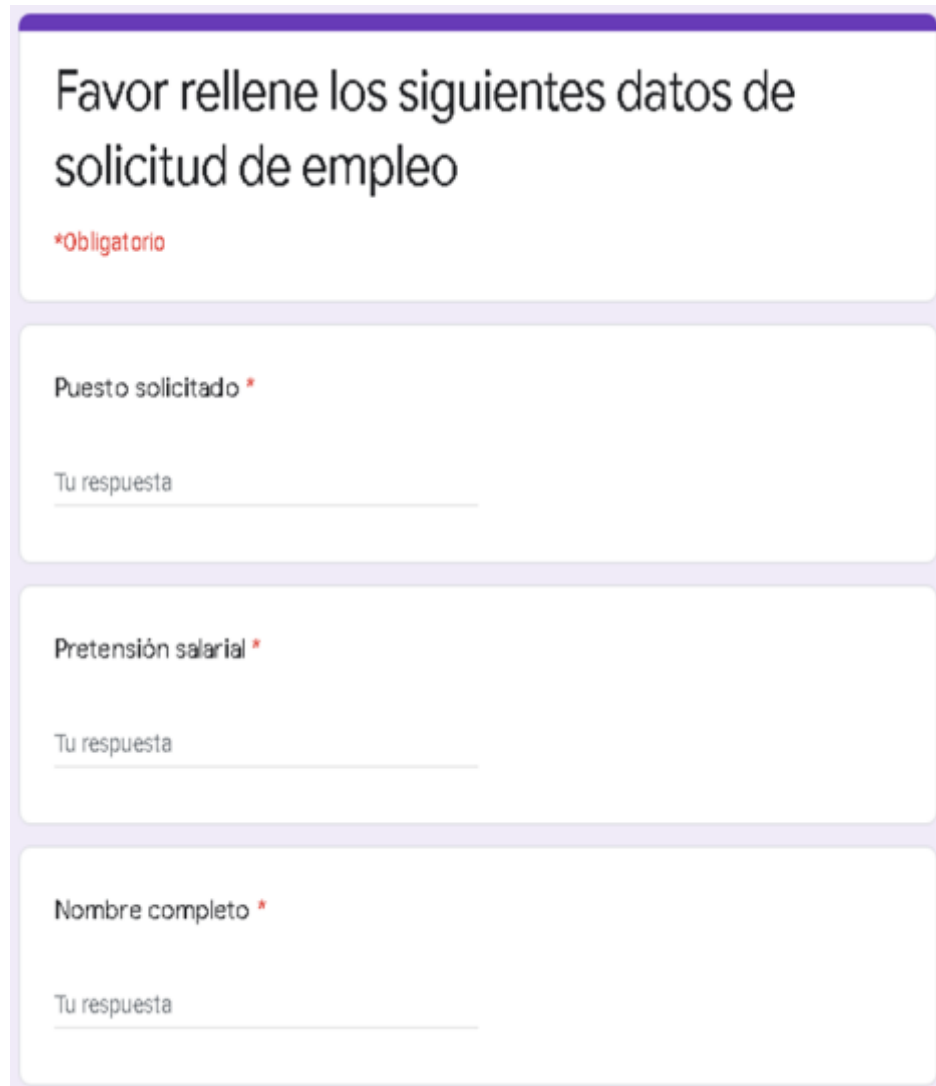
Hago constar que los datos aquí expuestos son validos <hr/> Firma del solicitante	Observaciones emitidas por el entrevistador y firma de revisado
--	--

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

3.7.1.2. En línea

Este tipo de medio se utilizará como recolector de solicitudes de empleo por medio digital ya que esta es una manera más sencilla de que los aspirantes puedan proporcionar los datos a la vez que se expande el alcance de los mismos. Una de las formas en las que se manejará este método es de enviar la solicitud de empleo en digital, este será un archivo editable en el que los solicitantes podrán ingresar los datos y en donde reenviarán el correo al departamento correspondiente en la empresa para proceder a almacenar sus datos y evaluar el historial de los solicitantes. Otro método propuesto y que es mucho más rápido en cuanto a respuesta de los aspirantes a los puestos de trabajo es usar plataformas online en los cuales se creara un formulario con los mismos campos a llenar que en el formulario escrito, la ventaja de usar este tipo de plataformas es que el usuario puede llenar su solicitud desde cualquier lugar en el momento que desea ya sea desde su computadora o celular, en donde la empresa únicamente enviará el link del formulario en línea y no es necesario que el solicitante notifique por correo que lleno sus datos porque en la plataforma se puede gestionar eficazmente los datos ingresados. A continuación, un ejemplo de formulario en línea:

Figura 35. **Ejemplo formulario en línea**



Favor rellene los siguientes datos de solicitud de empleo

***Obligatorio**

Puesto solicitado *

Tu respuesta

Pretensión salarial *

Tu respuesta

Nombre completo *

Tu respuesta

Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

4. FORMULACIÓN DE PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

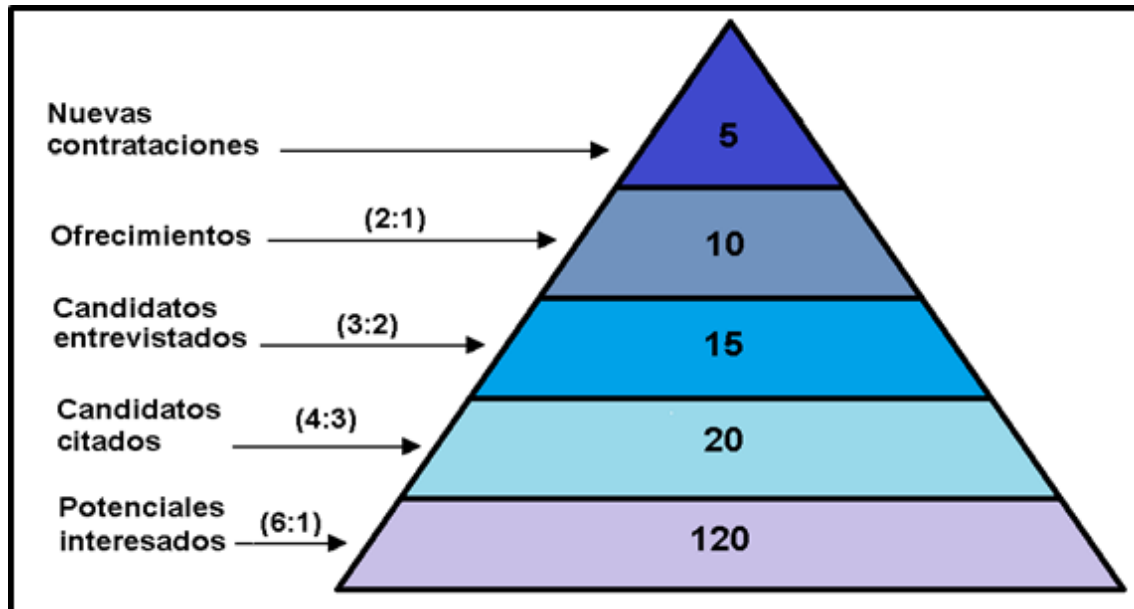
Como parte del plan estratégico de recursos humanos se desarrolla la metodología de dotación de personal y las propuestas de reestructuración en cada una de las fases que la integran.

4.1. Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de actividades que permiten atraer candidatos con capacidades fundamentales para ocupar un puesto de trabajo dentro de una empresa u organización. Para conseguir una forma efectiva de reclutamiento se hará uso de la siguiente herramienta:

- Pirámide de reclutamiento: esta es una herramienta que se utiliza a la hora de hacer reclutamiento de personal que se basa en un cálculo para determinar la cantidad de candidatos a reclutar en base a una necesidad de contrataciones, el cálculo es simple ya que se realiza en base a proporciones comenzando en el primer nivel, que es el nivel superior en donde habrá un dato inicial que será el número de contrataciones que la empresa requiere. Esta metodología será la base o primer paso para el proceso de contratación de personal que propone para la empresa. A continuación, se muestra un ejemplo de la pirámide de reclutamiento.

Figura 36. Pirámide de reclutamiento



Fuente: elaboración propia, empleando Paint.

4.1.1. Tipos de reclutamiento

Existen varios medios para reclutar personal en la actualidad, sin embargo, la empresa solo ha utilizado por necesidad el método de referencias internas que consiste en recomendaciones de los mismos trabajadores, es por eso que se analizarán diferentes tipos de reclutamiento. Los reclutamientos se harán en base al tipo especializado ya que se necesita personal con características específicas especialmente para el nuevo Departamento de Recursos Humanos.

- Reclutamiento interno: este tipo de reclutamiento consiste en la promoción o ascenso de los empleados para cubrir una vacante de mayor posición en la empresa, esta puede pertenecer a la misma área que ya labora el trabajador o quizás a una jefatura haciendo que el trabajador adquiera nuevas habilidades en un puesto diferente aprovechando ya su experiencia dentro de la empresa. Cabe destacar que dada esta posibilidad aun así tendría que hacerse otro tipo de reclutamiento para cubrir la vacante que deje el trabajador que asciende de posición. Una de las ventajas de trabajar con este tipo de reclutamiento es el ahorro de tiempo y recursos al no tener que investigar y pasar por todo el proceso de dotación de personal más que el de capacitación específica del puesto en cuestión. Este tipo de reclutamiento es recomendable para la empresa, siempre y cuando se requiera un puesto de alta jerarquía así promoviendo la posibilidad de ascenso o crecimiento dentro de la empresa.

- Reclutamiento externo: este tipo de reclutamiento busca la contratación de personas ajenas a la empresa, esto surge de la necesidad de capacidades específicas de profesionales o que internamente en la empresa no se encuentra una persona con características que el puesto de trabajo exige. Debido a que se necesitan personas sin relación con la empresa se necesitan fuentes de reclutamiento para poder encontrar al candidato correcto como lo son algunos medios de comunicación, pero debido al rubro de la empresa y también a lo obsoleto de algunos medios se recomienda mejor el uso de las siguientes fuentes para ciertas áreas de la empresa:
 - Universidades: esta es una fuente de reclutamiento por excelencia ya que siempre hay jóvenes universitarios que buscan trabajo y

además añadirle que ya cuentan con grado de estudios superior lo que garantiza un poco más de capacidad que el promedio, a lo anterior hay que mencionar que muchos necesitan hacer sus prácticas profesionales por lo que pueden fácilmente formar parte del proceso de reclutamiento y la empresa se ahorraría recursos y dinero por no contratar directamente al prácticamente. Este medio se hace notar por medio de carteleras, murales, entre otros.

- Eventos: existen varios eventos como ferias de empleo en donde existe alto índice de talento humano, donde puede aprovecharse a reclutar candidatos potenciales, la gran ventaja de esta metodología es el poder contar presencialmente con los candidatos y conocerlos en persona, aprovechando también para poder entrevistarlos y saber más si es del perfil que la empresa necesita.
- Agencias: este tipo de reclutamiento utiliza la tercerización de servicios en este caso el de reclutamiento de personal y ya que las agencias están especializadas en eso, cuentan además con una gran base de datos con candidatos analizados anteriormente lo cual cubre más margen para poder encontrar al candidato ideal para la empresa. Ya que el objetivo de la empresa es contar con un Departamento de Recursos Humanos esta opción será solo en caso de ahorrar tiempo o por algún otro tipo de necesidad de la empresa, en el capítulo 5 se analizará la comparación de contratar los servicios a la de contar con el Departamento de Recursos Humanos.

- Reclutamiento 2.0: este tipo de reclutamiento de personal es el más reciente y últimamente el más efectivo, esto es debido a que trata de la interacción con la tecnología y las redes sociales además de portales de empleo en línea que cuentan con facilidades de uso y con búsqueda automatizada. Se sabe que actualmente cerca del 75 % de las personas que buscan empleo lo hacen por medios en línea ya que es el medio más fácil para interactuar con las empresas además de buscar el perfil que más se acomode a sus necesidades, en estos medios la empresa propone un perfil de candidato que está buscando mientras los aspirantes mandan sus solicitudes y hojas de vida. Estos atraen a gran cantidad de candidatos además de acelerar el proceso de reclutamiento y debido a la gran organización de las plataformas resulta sencillo evaluar las solicitudes, aunque existen varias plataformas de empleo que requieren de algún costo existen varias muy conocidas y que son totalmente gratis. Debido a la efectividad de este tipo de reclutamiento se recomienda mayormente la utilización de estos servicios en línea. A continuación, se presenta el modelo propuesto reclutamiento de personal, ya sea para una plataforma en línea o para otro tipo de reclutamiento externo.

Figura 37. **Modelo de reclutamiento**

Puesto: (Aquí ira el nombre del puesto solicitado)	
Fecha de reclutamiento: / /	Ultima fecha para aplicar: / /
Localización:	Área de trabajo:
Salario:	Rango de edad:
Descripción del puesto:	
Horario de trabajo:	
Ofrecimientos:	
Requerimientos:	

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Analizando el modelo propuesto de reclutamiento; se observa que cuenta con la información necesaria que se requieren de los aspirantes al puesto, es muy importante la inclusión de información tales como horario, localización y salario, ya que muchas veces al no incluirlo pueden llegar muchas más solicitudes que envíen los aspirantes con el objetivo de saber más acerca de los anteriores atributos para que finalmente no se adapten a lo que ellos buscan, genera una pérdida de tiempo en el análisis de las solicitudes, entonces es mejor incluir toda la información posible para tener un mejor segmento de aspirantes a reclutar. El publicar el modelo de reclutamiento lo consideraremos el segundo paso para el proceso contratación de personal.

4.1.2. Análisis de solicitudes

Partiendo luego de la fase de reclutamiento se procede a enviarles una solicitud de empleo a los aspirantes para que procedan a llenarla, una solicitud de empleo consistente con los datos necesarios como la propuesta en el capítulo 3 es mucho más sencillo de interpretar y analizar que una hoja de vida ya que cada una está hecha de diferente manera. Una vez que los aspirantes regresen las solicitudes de empleo con los datos requeridos ya sea en forma presencial o virtual viene la fase de análisis que consiste en revisar que todas las solicitudes vengan con la información correcta y completa, esta sirve como una fase de preselección para poder desechar aquellas solicitudes de empleo que no cumplen con los datos requeridos, esto se realiza para optimizar el tiempo de trabajo de análisis. Los criterios para retirar solicitudes que se realiza en la fase de preselección son los siguientes:

- Solicitud incompleta.
- Gramática u ortografía incorrecta.
- Incumplimiento de requerimientos.
- Pretensión salarial fuera de rango.

4.1.3. Filtro de solicitud de empleo

Este método sigue después de una preselección realizada a las solicitudes de empleo, este sirve para escoger a los candidatos finales que si cumplieron los criterios o requerimientos exigidos por la empresa y se procede a la verificación de cierta documentación necesaria que servirá como filtro para ver que aspirantes continúan en el proceso de contratación. Existen varios lineamientos para poder filtrar las solicitudes preseleccionadas como:

- **Títulos educativos y certificaciones:** estos elementos son muy importantes ya que dan respaldo a la persona que lleno la solicitud de empleo, estos documentos comprueban que la persona tiene un nivel educativo definido y por ende conocimientos necesarios, además sirve de mucho a la hora de continuar con el proceso de contratación de la persona, ya que al no presentarlos no hay veracidad en la información proporcionada en la solicitud de empleo.
- **Documentos de identificación:** este tipo de documentos son fundamentales para verificar los datos básicos de la persona, es un requisito simple que siempre debe cumplirse ya que se puede comprobar que el aspirante es una persona que existe legalmente además de comparar sus datos con el registro legal de personas en el caso del documento personal de identificación. Otro tipo de documento necesario es la licencia de conducir esto es demasiado importante en el caso de que se recluten pilotos con experiencia ya que se podrá comprobar el tipo de licencia que posee y ver si es compatible con el perfil de puesto.

- Antecedentes: los antecedentes requeridos por las empresas son los antecedentes penales y policíacos, básicamente son una prueba de que el aspirante no ha estado relacionado con algún hecho delictivo, el propósito de requerir estos documentos es que los aspirantes que los presenten tengan los antecedentes en blanco esto porque podría brindarle mala imagen a la empresa el contratar personas con pasado delictivo. Estos documentos se piden en un periodo de máximo 6 meses atrás de la fecha actual, esto con el fin de tener más actualizada la información de la persona.
- Recibos: los documentos como los recibos de luz y agua sirven más que todo como comprobante domiciliario de los aspirantes además de proporcionar otros datos importantes como un estimado de los gastos, saldos pendientes y que tanta importancia le da a llevar sus cuentas en orden. Siempre es importante solicitar estos documentos ya que existen personas que falsifican algunos datos como su dirección de residencia es entonces que estos documentos respaldan la información que llenaron en la solicitud de empleo.
- Tarjeta de salud: este es un documento con el cual una persona se reconoce como aseverada del sistema público de salud, esto ayuda mucho a la empresa a la hora de tratar con padecimientos de salud que pueda tener un futuro trabajador, además que sirve mucho a la persona para acceder a los servicios sanitarios públicos y a las prestaciones

4.1.4. Modelos de entrevista a candidatos

Una entrevista de trabajo significa que el aspirante ya está muy avanzado en el proceso de selección de personal, dichas entrevistas tienen como objetivo el conocer más al aspirante para determinar si tiene lo que se necesita para desempeñarse bien en el puesto de trabajo y también si tiene la filosofía de trabajo que la empresa posee, todo lo anterior se hace por medio de preguntas clasificadas que evaluarán el tipo de respuesta que haga el candidato en base a las preguntas y es trabajo del entrevistador verificar que sus respuestas tengan congruencia entre sí por lo que dice junto con la lectura de su lenguaje corporal, además, como herramienta de ayuda al entrevistador puede ir calificando al aspirante con ayuda de una escala de calificación. Las entrevistas que se realizarán las dividiremos en dos partes siendo la primera entrevista con preguntas relacionadas a la persona y preguntas laborales, mientras que la segunda se centrará más en el análisis de las respuestas que dé a las preguntas que se enfocarán en determinar el tipo de mentalidad que tiene el aspirante. Cabe destacar que el modelo de preguntas puede ser variable, es decir que el entrevistador no tiene por qué seguir un orden determinado ni tampoco hacer todas las preguntas, todo esto tomando en cuenta que se tienen que entrevistar a varios candidatos dado que el tiempo es importante. El modelo de entrevista se clasifica en:

- Preguntas básicas: este tipo de preguntas tiene como objetivo principal el conocer más al candidato en su ámbito no laboral ya sea académicamente, ambiente familiar entre otros. Dado que son preguntas básicas no tendrán escala de calificación y sabiendo que es una entrevista presencial el entrevistador deberá anotar todas aquellas observaciones en donde exista información que considere importante recordar. Se agregará además un recuadro del propósito de la pregunta.

Tabla V. **Preguntas básicas**

Pregunta	Propósito
Cuéntanos un poco acerca de ti	Determinar la forma de ser o personalidad de la persona
¿Qué personas dependen de usted de forma económica?	Determinar la necesidad de trabajar que la persona posee.
¿Cuáles son los valores que lo definen como persona?	Ver cómo se autodefine y comparar con los valores que tiene la empresa.
¿Cómo es su ambiente familiar?	Averiguar qué tipo de relación tiene con su familia.
¿Qué grado académico tiene actualmente?	Determinar si su grado académico es una ventaja o desventaja para la empresa
¿Cuál es su meta en la vida?	Observar si tiene objetivos claros o si su respuesta es básica

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

- Preguntas laborales: en esta parte de la entrevista las preguntas se hacen en relación con el trabajo, a la empresa o bien al puesto vacante. Estas son de las preguntas más importantes, ya que estas preguntas ya estarán evaluadas bajo el criterio del entrevistador además de una escala de calificación que se explicará más adelante.

Tabla VI. Preguntas laborales

Pregunta	Propósito
¿Se siente más cómodo trabajando solo o en equipo?	Su respuesta definirá su forma de trabajo y si se siente cómodo/a trabajando con más personas.
¿Cómo reacciona ante una problemática o adversidad?	Determina su habilidad de manejar una situación complicada
¿Tiene capacidad de liderazgo? ¿De qué tipo?	Determina su capacidad de dirigir o ser dirigido.
¿Por qué se retiró de su anterior trabajo?	Explica el motivo de su retiro del trabajo anterior y si ese motivo puede darse en la empresa.
¿Cuáles eran sus funciones?	Define el conjunto de actividades que exigía su puesto anterior.
¿Cómo era su jefe anterior y como era su relación con él?	Explica el comportamiento que tiene en base a un tipo de líder.
¿Cómo era el ambiente laboral y la relación con sus compañeros?	Define cuál era su comportamiento dentro del trabajo.
¿Por qué quiere trabajar en esta empresa?	Muestra si tiene interés genuino en trabajar en la empresa más allá de la necesidad
¿Qué es lo que más le apasiona y lo que no del puesto a optar?	Evalúa que funciones le pondrá más esfuerzo en realizar.
¿Estaría dispuesto a trabajar horas extras o fines de semana?	Determina el compromiso que tendrá con el puesto y la empresa.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

- Escala de calificación: como se mencionaba anteriormente estas preguntas tendrán también una escala de calificación que ayudará al entrevistador a tomar la decisión si continuar con la contratación de la persona y el pondrá el puntaje a las preguntas según hayan sido las respuestas del candidato, esto es muy importante ya que si supera el

criterio de aceptación se le dará la oportunidad al candidato de pasar a la segunda entrevista. La escala de calificación por preguntas laborales tendrá un criterio de aceptación del 75 % que será un promedio de puntaje 3,75 y será definida de la siguiente manera:

Tabla VII. **Escala de calificación**

Criterio de respuesta	Puntaje
Excelente	5
Muy buena	4
Regular	3
Mala	2
Muy mala	1

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Para tomar una decisión se usará un método simple que es el de sacar una media de las respuestas comparada con el número de preguntas realizadas, si el candidato supera el criterio de aceptación pasará automáticamente a la segunda entrevista.

$$Resultado = \frac{\sum Pts}{N}$$

Donde:

Pts.= Es el puntaje obtenido en la pregunta

N = Número de preguntas realizadas.

- Preguntas para análisis: estas preguntas forman parte de la segunda entrevista la cual se lleva a cabo si el reclutador o entrevistador decide continuar con el proceso. Esta última entrevista tiene como objetivo determinar la afinidad que tendrá el futuro empleado con la filosofía o

forma de trabajo de la empresa, usando también preguntas con un propósito que también tendrán escala de calificación, aunque esta vez la calificación será por afinidad que será demostrada más adelante.

Tabla VIII. Preguntas para análisis

Pregunta	Propósito
¿Cómo te vez de aquí a 5 años?	Define sus objetivos a largo plazo y si la empresa está involucrada en eso.
¿Conocimientos sobre la empresa?	Determina si el candidato investigo y por ende tiene interés en la empresa.
¿Qué ha hecho en el tiempo que ha pasado sin trabajar?	Expone como actúa ante una situación difícil.
¿Cuenta con experiencia en el área?	Muestra su historial con el puesto y el área de trabajo.
¿Cuánto es su aspiración salarial?	Define el valor que la persona le da al puesto de trabajo.
Aspectos que más le gustaba y cuales no de su anterior trabajo.	Expone que ámbitos pueden mejorar en su ambiente laboral
¿Cuáles son sus puntos fuertes?	Describe sus mejores cualidades y si puede aplicarlas en su puesto.
¿Cuáles son sus puntos débiles?	Describe sus debilidades y si estas pueden afectar a su puesto.
¿Qué lo diferencia de los demás candidatos?	Qué cualidad extra puede dar y que no posean las demás personas.
¿Qué es lo más importante para usted en un trabajo?	Define qué es lo que busca en el trabajo.
¿Qué cualidad suya fue resaltada por su jefe o compañeros de trabajo?	Comprueba puntos fuertes vistos por las demás personas.
¿Piensa que el dinero es un motivador?	Muestra si su interés se da solo por la necesidad del mismo.
¿Cuáles son sus metas dentro de la empresa?	Define si relaciona sus objetivos de autorealización con la empresa.
¿Cómo actúa usted ante un problema ajeno?	Determina su habilidad de apoyar a sus compañeros de trabajo.
¿Cree que existe el empleado perfecto? ¿Usted podría serlo?	Demuestra su criterio y compromiso con su trabajo.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

- Escala de calificación: tomando la misma metodología de calificación de escalas de la primera entrevista se realizará en base a la afinidad con la empresa este es el paso final antes de las pruebas que se realizan antes de empezar a trabajar. La escala de calificación por afinidad tendrá un criterio de aceptación del 75 % que será un promedio de puntaje 3,75 y será definida de la siguiente manera:

Tabla IX. **Escala de calificación por afinidad**

Criterio	Puntaje
Se relaciona bien con la filosofía de la empresa.	5
Tiene buena afinidad con la empresa.	4
Tiene algo de afinidad con la empresa.	3
Tiene poca afinidad con la empresa.	2
No se relaciona nada con la filosofía de la empresa.	1

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Para tomar una decisión se usará la misma fórmula que se usó anteriormente, que prácticamente es sacar un promedio y comparar con el criterio de aceptación.

$$Resultado = \frac{\sum Pts}{N}$$

Donde:

Pts.= Es el puntaje obtenido en la pregunta

N = Número de preguntas realizadas.

4.2. Evaluación de candidatos

La evaluación a candidatos es el paso siguiente para continuar con el proceso de selección de personal, este tiene como objetivo comprobar las aptitudes que posee el candidato más allá de las demostradas en las entrevistas, evalúa aspectos como ingenio, destreza, comprensión y razonamiento.

4.2.1. Tipos de pruebas

Existen diferentes tipos de pruebas para evaluar a un candidato, cada una sirve para evaluar el grado o nivel de un atributo en específico y así facilitar la toma de decisión si contratar a la persona o no. A continuación, se presentan los tipos de pruebas más importantes a la hora de aplicarlos.

- Prueba de personalidad: este tipo de pruebas son muy comunes a la hora de evaluar a un aspirante a un puesto de trabajo su función principal es la de encontrar rasgos de personalidad que se asemejen a la filosofía de la empresa o bien a las que un puesto de trabajo exige.
- Prueba de habilidad o aptitud: a diferencia de las pruebas de personalidad las pruebas de habilidad o aptitud miden aquellas capacidades específicas que un puesto requiere, esto sirve a la hora de comprobar la experiencia que posee la persona y así definir si es apta para optar por el puesto de trabajo. Esta prueba se realiza en base a preguntas relacionadas con el trabajo y se evalúa con base a la demostración de dichas habilidades quedando a criterio del evaluador que valorarles a esas habilidades.

- Prueba de tipo de perfil: las pruebas de perfil son aquellas basadas en la investigación mediante una entrevista con preguntas basadas en las relaciones laborales y ámbitos en que las personas se encuentran, un buen ejemplo de este tipo de pruebas es la prueba de perfil socioeconómico.

4.2.2. Exámenes propuestos

En este apartado se definirán los conceptos del tipo de pruebas que se propondrán para aplicar en la empresa en base a recomendaciones. Estas agrupan varios de los atributos o características de los tipos de pruebas descritos en la sección anterior.

- Prueba psicotécnica: esta herramienta de selección de personal es de vital importancia aplicarla siempre en cada candidato a evaluar, ya que su objetivo principal es el de medir su nivel de competencias que puedan ayudar a desempeñarse de mejor manera en el puesto solicitado.
 - Prueba de CI: esta prueba consiste en medir el coeficiente intelectual de una persona a través de varias preguntas o acertijos que ponen a prueba las capacidades lógicas y de razonamiento de la persona evaluada teniendo al final un puntaje que entra en un rango y se describe por medio de una tabla.

- Prueba de Wartegg: esta es una técnica de evaluación psicológica que se utiliza en la selección de personal, esta prueba es del tipo proyectivo en el cual se muestran un total de 8 cuadros con diferentes imágenes y su función principal es determinar mediante la estimulación gráfica rasgos cualitativos como lo son personalidad, emociones, estados de ánimo entre otros.
- Prueba 16 pf: esta prueba busca medir 16 rasgos de personalidad de una persona por medio de 185 preguntas de selección múltiple, en el que en el campo de selección de personal dicho resultado se compara con las características requeridas de un perfil de puesto para así determinar su compatibilidad.
- Prueba o test de eros: la prueba de eros está enfocada en medir los conocimientos relacionados con el servicio al cliente, además de los conocimientos esta prueba evalúa el tipo de competencias o habilidades que la persona evaluada posee para así definir su forma de actuar en el servicio al cliente, esta prueba es de hecho muy útil y se recomienda utilizarla en la empresa con los pilotos de camiones ya que son ellos los que interactúan con el cliente final.
- Prueba Dat-5: esta prueba trata de aptitudes diferenciales y se usa más que todo para altos mandos o puestos de gran jerarquía dentro de una empresa esta evalúa características fundamentales que esos puestos exigen como la habilidad de razonamiento, ortografía, atención y comprensión.

4.2.3. Evaluación a candidatos

Se desarrollará el esquema de cómo serán aplicadas las pruebas obligatorias, y de qué forma se calificará la puntuación obtenida por el candidato al puesto de trabajo.

4.2.3.1. Prueba psicológica

También llamadas pruebas proyectivas son un tipo de pruebas cuyo objetivo principal es determinar el tipo de personalidad que una persona posee, esto mediante técnicas que permitan indagar de forma inconsciente en la mente de la persona dando como resultado la demostración de rasgos de personalidad que bien la persona oculta o no sabía que posee. Estas pruebas son del tipo cualitativo y son de gran fiabilidad y por eso son utilizadas siempre a la hora de evaluar candidatos además que gracias a ellas se puede determinar su conducta. A continuación, se muestran ejemplos de mediciones cualitativas por prueba psicológica comenzando por las herramientas de calificación.

Figura 38. Ejemplo de calificación

--	Totalmente en desacuerdo	Si está totalmente en desacuerdo o si el enunciado es definitivamente falso.
-	En desacuerdo	Si no está de acuerdo o si el enunciado es, en su mayor parte, falso.
-/+	Neutro	Si es neutral acerca del enunciado, si no puede decidirse o si el enunciado es igual de cierto que de falso.
+	De acuerdo	Si está de acuerdo o si el enunciado es, en su mayor parte, verdadero.
++	Totalmente de acuerdo	Si está totalmente de acuerdo o si el enunciado es sin duda verdadero.

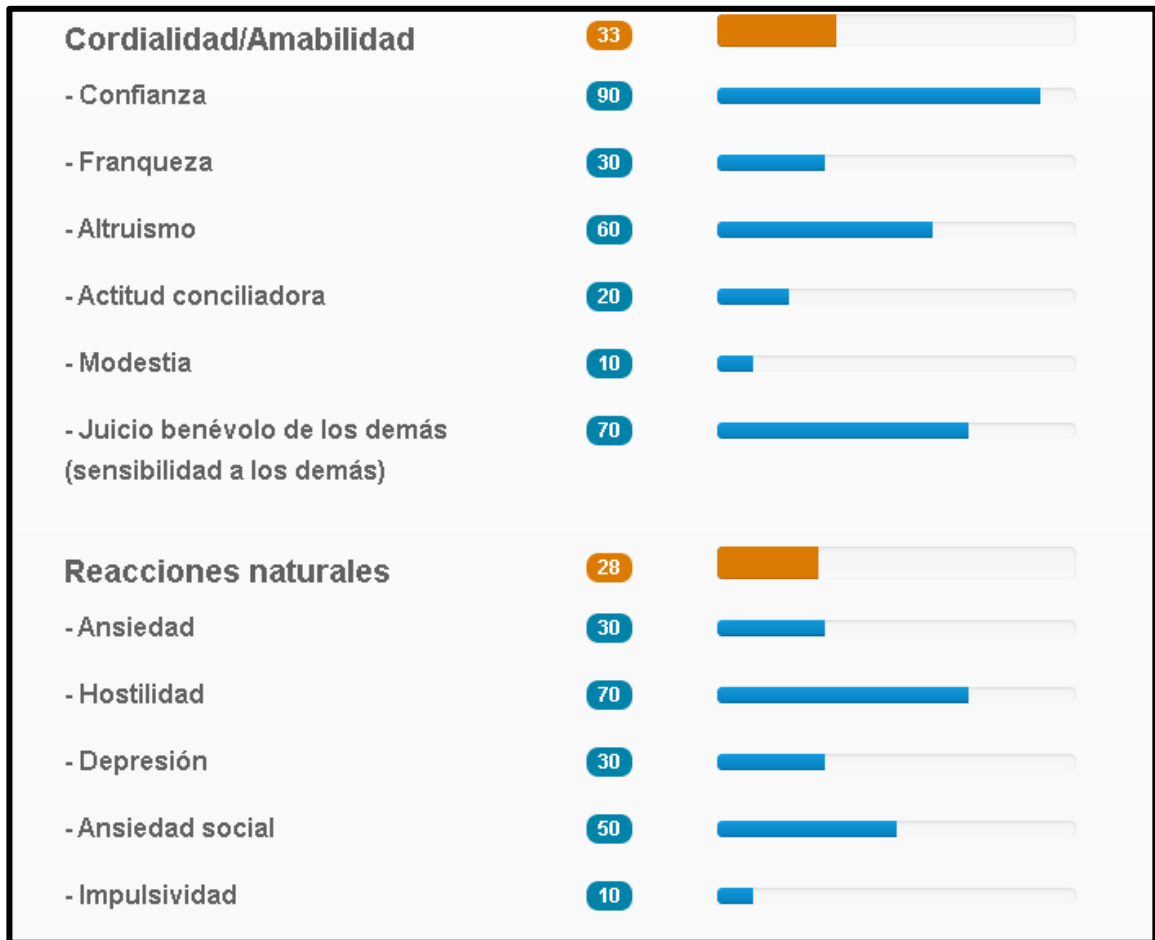
	--	-	-/+	+	++
1. Me preocupo por todo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hago amigos con facilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tengo mucha imaginación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Confío en los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Completo las tareas con éxito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: 123test. *Test Psicológicos y test de personalidad*. www.123test.com/es/

Consulta: febrero, 2020.

Como se puede observar en la imagen anterior se hace uso de una herramienta de calificación que ayuda a agrupar los resultados a los cuales se le asigna un valor o punteo interno ajeno al conocimiento de la persona evaluada para así obtener un resultado final.

Figura 39. Ejemplo de resultados



Fuente: 123test. *Test Psicológicos y test de personalidad*. www.123test.com/es/
Consulta: febrero, 2020.

Como se puede observar en la imagen se miden rasgos de personalidad, así como características asociadas al ámbito laboral en donde la puntuación obtenida demuestra con qué porcentaje de personalidad consta el evaluado.

Figura 40. Descripción según resultados

Las 6 facetas de Apertura a la experiencia:	Describiendo a una persona que puntúa en el rango bajo...	Percentil	Rango	Describiendo a una persona que puntúa en el rango alto...
Imaginación	Práctico • se centra en los hechos	70	Medio	Ingenioso • original • imaginativo • creativo
Intereses artísticos	No interesado en arte y la belleza	50	Medio	Aprecia el arte, la música y la poesía • artístico • con estilo
Emociones & Sentimientos	Ignora los sentimientos y las emociones • contenido	10	Bajo	Experimenta emociones profundas y variadas • sensible
Atraviesamiento / Riesgo	Prefiere lo probado • gama estrecha de comportamientos • predecible	80	Alto	Le gusta probar actividades nuevas y variadas • versátil
Intelecto	Curiosidad limitada • estrecho de miras	20	Bajo	Curioso intelectualmente • tiene muchos intereses • mentalidad abierta
Liberalismo	Conservador • dogmático • convencional • apegado a las tradiciones	20	Bajo	Dispuesto a replantearse principios

Fuente: 123test. *Test Psicológicos y test de personalidad*. www.123test.com/es/
 Consulta: febrero, 2020.

Para una prueba psicológica la interpretación de los resultados por medio de descripciones es la base para determinar los rasgos de las personas en cuanto a las características evaluadas es por eso que se debe mostrar tanto el punteo obtenido en alguna característica además de su significado.

4.2.3.2. Prueba psicométrica

Este tipo de pruebas son del tipo cuantitativo asignando un valor al constructo que desean medir, estas determinan las capacidades y destrezas de

los candidatos que toman la prueba con estándares ya comprobados, al aplicarlas se obtiene un marco de referencia sobre la capacidad intelectual o bien de forma de ser o pensar de la persona. Por excelencia este es de las pruebas más fiables ya que muestran indicadores muy diferentes de cada persona. Cabe destacar que este tipo de prueba siempre cuenta con un límite de tiempo para realizar la prueba. A continuación, se muestran ejemplos de las mediciones de las características de las personas evaluadas:

Figura 41. **Ejemplo 1 evaluación psicométrica**

Continúa cada una de las sucesiones según el criterio que te parezca más sencillo.

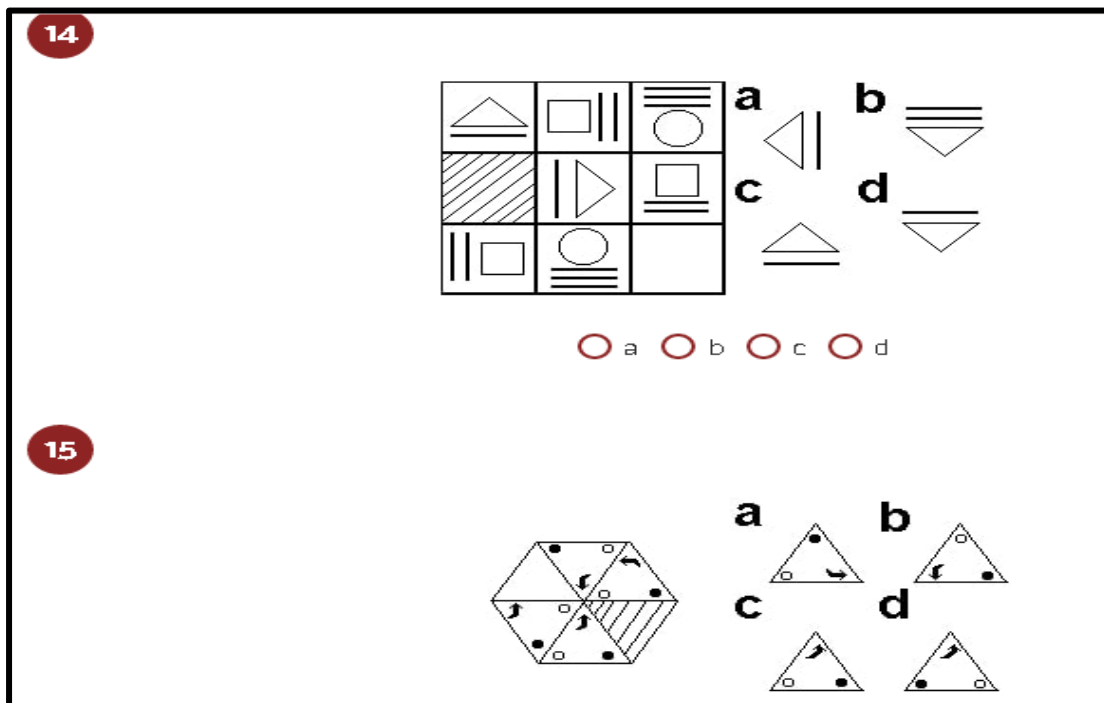
1	A, D, G, J:	<input type="text"/>
2	1, 3, 6, 10:	<input type="text"/>
3	1, 1, 2, 3, 5:	<input type="text"/>
4	21, 20, 18, 15, 11:	<input type="text"/>
5	8, 6, 7, 5, 6, 4:	<input type="text"/>
6	65536, 256, 16:	<input type="text"/>
7	1, 0, -1, 0:	<input type="text"/>

Fuente: Psicología-online. *Test Psicométricos*. www.psicologia-online.com/test-psicometricos/.

Consulta: febrero, 2020.

En la figura 34 se observa un estilo de preguntas que consta la evaluación psicométrica, en esta se hace más referencia a la capacidad de razonamiento en un tiempo determinado.

Figura 42. Ejemplo 2 evaluación psicométrica



Fuente: Psicología-online. *Test Psicométricos*. www.psicologia-online.com/test-psicometricos/.

Consulta: febrero, 2020.

Continuando con el siguiente ejemplo que es uno de los más comunes en las pruebas psicométricas tratándose de la sección de lógica y análisis que en el ámbito laboral es de las más demandadas. Este tipo de preguntas tienen una sola respuesta lógica por lo que el punteo es completo en caso de ser correcta al final el punteo obtenido es como el de un examen común en donde la calificación se denomina por la cantidad de respuestas correctas.

4.2.3.3. Prueba socioeconómica

Esta prueba es en la actualidad es de las más recientes ya que trata de la investigación social de un candidato a emplear, esta investigación se realiza a través de una visita residencial, el objetivo de la visita es la de corroborar la veracidad de los datos proporcionados por la persona en el proceso de reclutamiento de personal, la prueba es simple ya que la persona solo deberá responder preguntas que requerirán comprobación en su domicilio como una entrevista normal, además de firmar unos documentos y llenar formularios. Las ventajas de realizar este estudio es que permite al Departamento de Recursos Humanos ver las necesidades de la persona, situación económica y conocer su ámbito familiar. El conocer más sobre los futuros empleados garantizará que no exista mucha rotación de personal.

4.2.4. Alcance

El alcance lo podemos definir como a donde se espera llegar y con qué recursos y características lograremos dicho objetivo, es de vital importancia definir todos los requisitos anteriores a la selección del personal ya que es donde se toma la decisión si contratar al candidato. Podemos definir que el alcance de la evaluación de candidatos es obtener una cierta cantidad de candidatos potenciales que han pasado por todo el proceso de reclutamiento y evaluación y se asemejen a la filosofía de la empresa además del perfil de puesto basado en una cantidad determinada por la pirámide de reclutamiento, una vez definido lo anterior hay que tomar en cuenta ciertas políticas o aspectos legales que se definirán en el siguiente inciso.

4.2.5. Aspectos legales

Los aspectos legales son un conjunto de reglas que ayudan a normalizar las relaciones en los procedimientos de selección tanto para los trabajadores como para la empresa, esto sirve como respaldo para cualquier tipo de problemática legal que pueda surgir en el futuro, además se sabe que la empresa cumple con las normativas escritas en el código de trabajo de Guatemala, por lo que, se definirán los siguientes aspectos a tomar en cuenta:

- **Exclusividad de información:** si bien se sabe que en un proceso de contratar personal los candidatos brindan información personal muy importante es por eso que a cada candidato se le hará saber que la recolección de información será exclusivamente para el proceso de contratación, así como los resultados de la evaluación e información proporcionada no será compartida por ningún motivo.
- **Investigación social:** como parte del proceso de evaluación socioeconómica existe la visita de investigación social descrita en puntos anteriores. En esta debe hacerse saber también a la persona la exclusividad de su información además de que como norma general deberá realizarse una llamada de la empresa a la persona en el que se le indique la fecha y hora asignada a la visita.
- **Derecho de propiedad:** si bien existen varios métodos de evaluación que su uso es de forma libre existen algunos que están protegidos de su uso y se necesita de un permiso especial para poder utilizarlos el cual puede ser un método de pago por un periodo de tiempo, así que si se decide por aplicar por una herramienta es mejor asegurarse de las políticas de uso.

4.3. Medidas de selección

Para finalizar el proceso de contratación de personal se debe elegir al candidato más adecuado para el puesto de trabajo a través de una selección efectiva por personal calificado que en este caso será el asistente de recursos humanos.¹⁵ “Tras la aplicación de las pruebas se realiza la integración de la información recogida en el informe de resultados. El informe debe incluir las características de cada uno de los candidatos evaluados, las observaciones pertinentes para la toma de decisiones y las consideraciones respecto al futuro ajuste al puesto a desempeñar”¹⁵. Esta acción se debe realizar con claridad y objetividad comparando los perfiles y resultados de evaluaciones de candidatos al puesto a través de medidas que veremos en el inciso 4.3.1.

4.3.1. Procesos y elementos de selección

Los lineamientos a seguir para seleccionar un candidato toman como paso inicial, haber estimado el número de candidatos finales a través de la pirámide de reclutamiento, esto con la finalidad de comparar el número de candidatos finales con el estimado. Una vez teniendo el número de candidatos a comparar se procederá a organizar todos los datos reunidos de ellos desde la solicitud de empleo hasta las evaluaciones, siguiendo además en las entrevistas el criterio de aceptación por arriba del 75 %, al terminar de reunir los datos se elaborará un informe o formato comparativo mostrando los datos más relevantes de los candidatos finales, quedando así de la siguiente manera:

¹⁵ COPMADRID. *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Selección de Personal*. <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticas.pdf>. Consulta: febrero 2020.

Figura 43. **Formato comparativo de candidatos finales**

Logística Sol		Nombre del candidato:		Edad:
		Puesto solicitado:		Experiencia:
No.	Criterio	Cumplimiento o calificación	Observaciones	
1	Papelería en orden			
2	Antecedentes			
3	Historial educativo			
4	Preguntas para análisis			
5	Entrevista por afinidad			
6	Entrevista laboral			
7	Historial laboral			
8	Pruebas psicológicas			
9	Pruebas psicométricas			
10	Prueba socioeconómica			
11	Otra tipo de evaluación			
12	Carácter y lenguaje corporal			
CONCLUSIÓN				
<p>Nota: El presente formato se usara para la efectiva selección de personal en los distintos puestos de trabajo, dicha información no tendrá más objetivo que el del contratar a la persona evaluada.</p>		Firma y sello de aprobación:		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010

Como se puede observar en la imagen el formato incluye todos los parámetros utilizados en el reclutamiento y selección de personal, este formato facilitará la comparativa de candidatos para ver quienes ofrecen una ventaja competitiva sobre los demás, así como su similitud con el perfil solicitado. Una vez tomada la decisión se procederá a hacer efectivo el contrato de trabajo ya sea temporal o indefinido todo dependiendo de las necesidades de la empresa.

4.4. Inducción y orientación

La inducción enfocada en el personal consta de proporcionarles información fundamental sobre el historial de la empresa, así como los aspectos actuales de la empresa tales como tareas o procesos que se realizan, cabe destacar que esta actividad se realiza luego de contratar a un trabajador de manera que se vaya integrando en la empresa. Existen 2 tipos de inducción que se describen en las siguientes secciones.

4.4.1. Inducción general

La inducción general es la que se realiza con el propósito de mostrarle al nuevo trabajador la historia y rubro de la empresa, la tendencia de crecimiento o evolución empresarial, sus valores y filosofía además de las normas o reglamento interno de la institución, así como sus procesos en general. Los puntos más resaltantes para la inducción general orientada a la empresa son los siguientes:

- Misión, visión y valores: la razón para enseñar la misión visión y valores a un nuevo integrante en la organización es de inculcarle la filosofía de trabajo partiendo de donde se encuentra actualmente la empresa y hasta dónde quiere llegar aplicando los valores que la caracterizan.
- Organigrama: su función principal es la de demostrar la jerarquía existente en la empresa y mostrar los distintos puestos de trabajo con los que cuentan la empresa y cuáles de ellos se relacionan con su puesto de trabajo.

- **Objetivos empresariales:** demuestra las metas fijadas ya sea mensual o anual en la empresa y definir como se relaciona esas metas con el puesto actual de la persona.
- **Estado actual:** esta característica muestra la situación reciente que pasa en la empresa, es importante definir esto ya que se puede deducir como el nuevo trabajador puede influir en una mejora a la empresa.
- **Proyectos a futuro:** definen el rol que tendrá el nuevo trabajador para el desarrollo de un proyecto definiendo las bases en las cuales la persona deberá trabajar.
- **Régimen disciplinario:** en esta sección se le muestra al empleado las normas que se aplican para un correcto desempeño laboral.
- **Políticas:** definen el reglamento interno de trabajo además de repasar aspectos relacionados con el contrato laboral, prestaciones, beneficios, descansos y detalles de pago.
- **Instalaciones:** se le muestra al nuevo integrante las áreas de la empresa y los procesos que ocurren en dicha área además de observar cómo se desempeñan los involucrados.

4.4.2. Inducción específica

La inducción específica es la que va dirigida a un puesto de trabajo en específico en donde se le muestra al nuevo trabajador con detalle sus funciones, las personas involucradas con el puesto y todo tipo de información relevante al puesto como pueden ser sus actividades de trabajo centrándose más en el cómo hacer esas funciones dando clara instrucción del uso de las herramientas de trabajo. Los aspectos más importantes en la inducción específica orientada a la empresa son los siguientes:

- **Presentación con el equipo de trabajo:** es de mucha importancia presentar al nuevo integrante con el equipo de trabajo con el cual se va a relacionar además de a quien le reporta, esto ayuda de gran manera ya que los empleados pueden ayudar a integrarse al nuevo trabajador además de conocer la forma de trabajo de cada uno.
- **Área de trabajo:** en esta fase se le induce al empleado a ver la ergonomía de trabajo a la cual estará relacionado cuando realice sus funciones.
- **Herramientas y equipo:** se le proporciona a la persona toda la herramienta de trabajo que pueda necesitar desde equipo de oficina hasta equipo de seguridad si necesita, se debe de mostrar su funcionamiento en caso de uso de software o algún otro tipo de artilugio tecnológico.

- Metas por departamento: se establecen las metas que se tienen que cumplir por departamento y la función que cada empleado desempeñará para lograrla.
- Funciones del puesto: esta es la actividad principal de la inducción en donde al nuevo integrante se le capacita para hacer sus funciones de forma eficiente, analizando detalles como tiempos de entrega, reportes y exigencias que tiene el puesto.
- Obligaciones y derechos: aquí se repasan detalles como horarios de salida, tiempo de comida, marcaciones y todo dependiendo del puesto de trabajo.
- Clima laboral: de esta fase de inducción estarán encargados los compañeros de trabajo detallando formas de trabajo y observaciones en cuanto a la sinergia de trabajo en equipo.
- Normas de conducta: se definen las reglas básicas de comportamiento dentro de las instalaciones y en horario de trabajo.
- Factores de riesgo: se muestran los factores de riesgo que pueden existir en el puesto y se definen además las medidas de control y prevención de riesgos.

- Manejo de objeciones: otra actividad de lo más importante a capacitar a un trabajador nuevo es el manejo de situaciones adversas que puedan ocurrir en el ámbito laboral, es bien sabido que lo que más consume tiempo en el trabajo siendo un nuevo trabajador es como resolver dichos problemas que puedan presentarse por cualquier motivo es por eso que esta fase de la inducción debe realizarla el jefe inmediato del trabajador ya que cuenta con experiencia y antecedentes resueltos en el pasado.

4.4.3. Evaluación de inducción

Para finalizar el proceso de inducción se debe comprobar el conocimiento adquirido por el nuevo integrante a través de un examen que contenga preguntas importantes relacionadas tanto a la inducción general como la específica. Dichas preguntas no deben abarcar todo lo enseñado a detalle sino los aspectos más importantes que se considere fundamental que el trabajador sepa como por ejemplo las relacionadas a su puesto de trabajo además de identificar los puntos que más necesiten refuerzo.

A continuación, se muestra el modelo propuesto de evaluación de inducción:

Figura 44. **Formato de evaluación de inducción**

Logística Sol	Nombre del trabajador:	Fecha: / /
	Puesto:	Calificación:
Evaluación de Inducción:		
Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas que deberán ser respondidas en base al conocimiento adquirido en la inducción previa. (Puede usar la parte de atrás de la hoja si necesita más espacio).		
1.- ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?	2.- Desarrolle el organigrama empresarial orientado al departamento que pertenece:	
3.- Describa las normas o políticas de la empresa vistas en la capacitación.	4.- Escriba en forma breve la historia de la fundación de la empresa.	
5.- ¿Cuáles son sus herramientas de trabajo y para que las utilizara?	6.- ¿Cuáles son las metas que tiene su departamento?	
7.- ¿Cuál es la función principal de su puesto de trabajo?	8.- Mencione todas las actividades que su puesto exige realizar.	
9.- Describa los factores de riesgo que existe en su puesto.	10.- Demuestre como se realizan el manejo de objeciones vistas en la inducción.	
Nota: El presente formato se usará para la evaluar los conocimientos adquiridos en la inducción general y específica, dando por hecho en este medio que el trabajador recibió dicha capacitación y deberá firmar en el siguiente cuadro.	Firma:	

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Como puede observarse el formato de evaluación de inducción agrupa una serie de preguntas que tendrán una calificación de un punto en donde el evaluador puede calificar en decimas si considera que la pregunta está incompleta, el objetivo es que el trabajador saque un total de 10/10 y si al obtener el resultado final no llega a la calificación deseada puede optarse por una nueva reinducción o capacitación que complemente los conocimientos faltantes.

4.5. Adiestramiento y desarrollo

El adiestramiento y desarrollo empresarial es todo aquello relacionado en la actualización de conocimientos y perfeccionamiento de estos en un área de trabajo, en términos simples podemos definirlo como innovación de procesos a través de nuevos conocimientos adquiridos. El conocimiento es un arma fundamental de competencia, haciendo que adquieran sentido los planes, los procedimientos, los programas o los objetivos¹⁶. Si esto es así, el directivo tiene que pensar en cómo imbuir en el personal el deseo de conseguir resultados, contagiándoles un espíritu de trabajo positivo y lleno de pasión capaz de superar los obstáculos que puedan ir surgiendo. Todo lo anterior busca aumentar las capacidades laborales y psicológicas de los trabajadores, es por lo que se proponen los siguientes planes:

¹⁶ CABARCOS, Ángeles. *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*. p. 8.

4.5.1. Capacitaciones

Las capacitaciones son actividades que buscan mejorar el rendimiento y eficiencia de los empleados esto a través de charlas informativas demostraciones de nuevas tendencias entre otros. Es de vital importancia en una institución que los empleados se capaciten con regularidad esto para que tengan las herramientas necesarias adecuadas para el crecimiento empresarial. Se recomienda el siguiente plan de capacitación a las áreas de la empresa con las actividades o temas generados por gerencia.

Figura 45. **Ficha general de capacitación por año**

Calendarización empresarial de capacitaciones						
Fecha: / /	Tema de capacitación Fecha					Responsable:
Área/ No.	1	2	3	4	5	Observaciones
Recursos Humanos						
Gerencia						
Logística						
Operativa						
Otros						

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

La anterior ficha de capacitación sirve para calendarizar o bien dar control y seguimiento a las capacitaciones brindadas a las diferentes áreas que existen en la empresa, se formó por 5 capacitaciones anuales que es un numero base en que no afectará el tiempo de trabajo directo de los trabajadores y al estar calendarizados se organizará cuando la carga laboral no esté tan elevada. A continuación, se presenta el formato para capacitación individual.

Figura 46. **Formato para capacitaciones**

	Formato de capacitación del área:			Fecha: / /
	Involucrado(s):			Tutor:
No.	Actividades	Objetivos	Tiempo	Observaciones
1			:	
2			:	
3			:	
4			:	
5			:	
6			:	
7			:	

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

Observando la tabla se denota que cuenta con ciertos datos importantes para una capacitación como los involucrados, el tutor, un orden de los temas o actividades, los objetivos de los estos, la duración de la explicación del punto y por último un apartado para observaciones. Este formato de capacitación puede funcionar ya sea para cada empleado y también para la persona que este evaluando la capacitación. Los tipos de capacitación recomendados son: habilidades sociales, servicio al cliente, uso de *software* entre otros.

4.5.2. Brainstorming

Esta herramienta de trabajo tiene como propósito generar nuevas ideas a desarrollar, dichas ideas son propuestas por un grupo de trabajo en donde se requiere llegar a un fin determinado o resolver alguna problemática en el ámbito laboral.

Con el fin de poner en práctica esta técnica en la empresa, se propone reuniones mensuales de los equipos de trabajo existentes para tocar ciertos temas a mejorar o resolver, según las experiencias vividas en el periodo mensual anterior a la reunión. Esto va de la mano con la cuarta disciplina de la ejecución que fue descrita en el capítulo 3. En la mencionada reunión se dividirá siempre en dos temas que son:

- Relaciones laborales: se pretenden tocar ciertos temas de clima y satisfacción laboral, con el propósito de mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo haciendo un ambiente laboral agradable, porque bien se sabe que en estos tiempos las personas ya no solo se fijan en el salario cuando buscan empleo sino también buscan un lugar donde exista un buen capital humano y clima organizacional bueno.
- Mejora de procesos: en este tipo de reunión tiempo con enfoque principal la discusión de nuevas ideas de los trabajadores de la empresa de cómo se pueden mejorar los procesos, si bien la gerencia sabe lo que hace cada uno en su puesto siempre se pasa por alto algunas implicaciones o dificultades que el puesto tiene a la hora de desempeñar una tarea, es por lo que se deben reforzar a las personas en conocimientos o ideas que les permitan salir de situaciones adversas.

En esta reunión se pretende que cuando un empleado genere una idea nueva los otros compañeros de trabajo califiquen las ventajas y en especial las desventajas que implicaría la ejecución de la idea, esto con el propósito de obtener puntos de vista diferentes y que logre alcanzar la productividad y ayuda entre compañeros.

4.5.3. Enseñanza en función del cargo

Esto es parte del proceso de adiestramiento en el cual la función principal es que los trabajadores de la empresa obtengan conocimientos nuevos relacionados al cargo que poseen en la empresa, dichos conocimientos deben ser proporcionados por los superiores o jefes inmediatos de los trabajadores, mientras que los jefes deberán adquirirlos de forma autodidacta y transferirlos al personal que tienen a su cargo. Como base principal la empresa debe trabajar bajo la ideología de las 4 disciplinas de la ejecución propuesta en el capítulo anterior, además los nuevos conocimientos pueden ser sacados de estudios recientes y metodologías de trabajo de empresas exitosas, podemos definir que este tipo de actualizaciones en cuanto a conocimiento serán dadas en periodo trimestral definido por áreas ya que hacerlas de forma periódica solo afectaría la carga laboral de los trabajadores.

4.5.4. Retroalimentación

La retroalimentación en el ámbito empresarial es la acción de proporcionar información actualizada sobre los resultados en los procesos para así dar a entender al trabajador que tan productivo es en su puesto y para la organización. Esta metodología está más orientada hacia el cumplimiento de metas u objetivos. En la empresa se propone basarlo en un sistema de retroalimentación al estilo de una entrevista dada por el jefe inmediato en los siguientes temas:

- Rendimiento: está orientado a los trabajadores actuales en la empresa en donde se recompensará y reforzará en aquellas tareas donde se desempeñan bien y se tocarán además aspectos a mejorar no solo centrándose en el que hacer sino como hacerlo y que más necesita para mejorar su trabajo.
- Evaluación de conocimientos: en esta etapa de retroalimentación se evaluará en forma de entrevista o por escrito los conocimientos que los empleados han adquirido en el tiempo que han estado en la empresa o bien los enseñados en capacitaciones y donde también se les reconocerá el aspecto de ser autodidacta para mejorar el desempeño en su puesto. El objetivo de este tipo de retroalimentación no es tener una buena o mala calificación del empleado, sino que se centra en que sepa los conocimientos fundamentales para desempeñarse en su puesto y que siempre los tenga presente a la hora de tomar una decisión.

4.6. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño está conformada por una serie de procedimientos cuyo propósito principal es calificar el grado de cumplimiento de las funciones laborales u objetivos empresariales dentro de la empresa ya sea a nivel individual por áreas o en general. La evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización además afirma que la inteligencia emocional se reconoce como un factor fundamental para convertir a una organización con un buen nivel de desempeño en una organización de excelencia¹⁷. La evaluación de desempeño empresarial la definiremos en los siguientes puntos.

4.6.1. Escala de calificación

Este método de evaluación será definido por una serie de atributos a ser analizados e interpretados según el criterio de la persona que evalúe que en este caso la mejor opción es la del jefe inmediato que es la persona que más observa el desempeño de las personas a su cargo. Este tipo de evaluación será de manera individual y se medirá por porcentajes de cada atributo sacando un promedio al final que en conjunto con la evaluación por competencias ayudarán a determinar el bono de productividad propuesto en la sección 3.4.1.

¹⁷ MONDY, Wayne. *Administración de recursos humanos*. p. 239.

Figura 47. **Formato de calificación individual en puesto de trabajo**

Logística Sol		Nombre del trabajador:	Fecha: / /
		Jefe inmediato:	Área:
No.	Atributo	Calificación (%)	Motivo/ Observaciones
1	Cumplimiento de objetivos mensual		
2	Responsabilidad		
3	Calidad de trabajo		
4	Manejo de objeciones		
5	Cumplimiento de tareas		
6	Conducta		
7	Manejo de equipo de trabajo		
8	Puntualidad		
9	Otro		
PROMEDIO			
Nota: La presente evaluación se usara para evaluación interna de los empleados no se les podrá notificar a ellos de la calificación, solamente se podrá hacerles notar los aspectos a mejorar.		Firma y sello de aprobación:	

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Observando el formato anterior el evaluador tendrá facilidades a la hora de que aspecto evaluar, así como de facilitarle a recursos humanos que porcentaje de bono de productividad asignarle al trabajador, el uso del formato puede usarse cada 15 días o de forma mensual.

4.6.2. **Desempeño por departamentos**

Este tipo de evaluación se centra en la efectividad o cumplimiento de objetivos de un departamento en específico, este tipo de evaluaciones serán realizadas por gerencia tomando como base cada una de las evaluaciones

individuales y de los jefes inmediatos, siendo esta también una evaluación del tipo 90º que la realizan solo las entidades superiores para la toma de decisiones y ver qué puntos se pueden mejorar. A continuación, se muestra el modelo propuesto de evaluación por departamentos.

Figura 48. **Formato de desempeño por departamentos**

Logística Sol		Departamento:				Fecha: / /						
		Evaluador:				Firma o sello:						
No	Aspecto a evaluar	Escala 1-10										Observaciones
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Calidad de trabajo-jefe											
2	Calidad de trabajo-empleados											
3	Rendimiento jefe de área											
4	Rendimiento de subalternos											
5	Afinidad											
6	Compromiso											
7	Trabajo en equipo											
8	Alcance de metas u objetivos											
9	Otros											
Promedio:												

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

4.6.3. Índices críticos

Un índice crítico es un valor que indica o evalúa el cumplimiento de una actividad en un periodo de tiempo determinado tomando como base datos como la fecha de entrega, los días de trabajo restantes (hábiles) y la fecha de entrega, se usa una fórmula que involucra dichos datos en el que resultado se le asigna una calificación que indicará el orden de prioridad. Este método se propone a utilizar para las fechas de entrega de las evaluaciones mensuales de

la empresa ya que primero se tienen que realizar las evaluaciones individuales y de competencia luego la evaluación por áreas o departamentos. Además, este método puede funcionar muy bien cuando se requiere demostrar una mejora en un objetivo a evaluar tal como la calidad del trabajo, evaluación de incremento del servicio o cualquier atributo de gran importancia.

Fórmula:

$$IC = \frac{E - A}{R}$$

Donde:

E= es la fecha de entrega o fecha límite en días.

A= es la fecha actual en días.

R= son los días hábiles restantes.

Indicadores:

IC > 1 significa que está avanzado en el objetivo y tiene cierta brecha.

IC < 1 significa que hay un retraso y hay que asignarle un valor prioritario.

IC = 1 significa que la actividad o atributo va al día.

En conclusión, el resultado del indicador es un determinante que a su vez es un factor que ayuda a tomar una decisión.

4.6.4. Evaluación por competencia

El presente método consta de una revisión simple de características y valores destacables en un trabajador, este se desarrollará de la misma manera que la evaluación individual de trabajo además queda a criterio del jefe inmediato si la evaluación se unirá con la anterior para determinar el bono de productividad. Cabe destacar que dichos atributos están relacionados con los

valores actuales de la empresa y también de los que se espera fomentar a sus trabajadores.

Se pueden conocer tempranamente las brechas entre el perfil requerido y real de las personas a través de la evaluación de competencia por lo que se puede utilizar en otras fases del proceso de dotación¹⁸.

Figura 49. **Formato de evaluación por competencia**

Logística Sol		Nombre del trabajador:		Fecha:
		Jefe inmediato:		/ /
				Area:
No.	Atributo	Calificación (%)	Motivo/ Observaciones	
1	Trabajo en equipo			
2	Autodidacta			
3	Honestidad			
4	Conocimiento			
5	Compromiso			
6	Relación con las personas			
7	Habilidad de análisis			
8	Deseo de crecimiento			
9	Lealtad			
10	Cortesía			
11	Empatía			
		PROMEDIO		
Nota: La presente evaluación se usara para evaluación interna de los empleados no se les podrá notificar a ellos de la calificación, solamente se podrá hacerles notar los aspectos a mejorar.		Firma y sello de aprobación:		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

¹⁸ ALLES, Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. p. 13.

4.7. Transferencias

Las transferencias en las empresas son bastante comunes esto con fines de adecuar a los trabajadores en una posición en la que se puedan desarrollar mejor según observaciones de la empresa. En esta sección se verán los tipos de transferencias o movimientos en los puestos de trabajo que pueden darse en la organización, cabe destacar que esto se centrará más en el área de logística ya que es el área que más movilidad tiene además de cantidad de personal.

4.7.1. Tipos de transferencias

Se explican los tipos de transferencias que pueden ocurrir en la empresa y que acciones puede tomar la empresa.

- **Transferencia tradicional:** esta se describe como los cambios que se realizan en el entorno laboral de un trabajador, estos permiten que dicho trabajador tenga otras funciones diferentes a su cargo anterior en donde puede adquirir otras capacidades dependiendo al área que se le asigne. En el caso de la empresa hay gran posibilidad de que ocurra en el área de logística con los pilotos en donde se da el caso de que pueda haber transferencia de pilotos a ciertas áreas de trabajo (departamentos) que les toque cubrir, ya sea por necesidades de la empresa o por comodidad de los mismos pilotos, en el caso de pilotos nuevos se comenzará con designarles un área sencilla y conforme aumenten su experiencia se les transferirá las entregas a otros departamentos más lejanos.

- **Transferencia posicional:** esta tiene como función reorganizar de mejor manera el recurso humano existen 2 casos que son de promoción o descenso. En caso de promoción significa que se ascenderá al empleado a un mejor puesto de trabajo más acorde a sus capacidades esto se hace en base a una decisión de gerencia y puede darse por varios motivos como el de cubrir una vacante de un puesto superior que algún empleado dejo libre, también puede darse el motivo de que debido a un alto rendimiento y deseo de crecer del trabajador pueda ocurrir una transferencia o cambio de puestos de trabajo. En el caso de descenso de puesto de trabajo se da con motivo de bajo rendimiento o para poner a una persona mejor capacitada en el puesto ya sea de nuevo ingreso o con historial laboral en la empresa. Las promociones deberá evaluarlas gerencia con ayuda del propuesto bono de productividad.

4.8. Separación

La separación laboral es un asunto en donde el empleado da por terminado su relación con la empresa por diversos motivos, existen diversos tipos de separación que deben ser incluidos dentro del reglamento de la empresa para determinar cuál será el protocolo a tomar una vez que surja uno, esto es muy importante porque así se puede prevenir que la baja de personal no afecte en las actividades que la empresa tiene, esto conlleva a que se genere todo el proceso de dotación de personal descrito anteriormente y es algo que siempre se hará siempre y cuando se dé una separación o ruptura laboral. Uno de los objetivos de cualquier empresa es el de mantener bajo el índice de rotación de personal que se mantendrá de esa manera siempre y cuando no existan muchas relaciones laborales rotas.

4.8.1. Tipos de separación

A continuación, se muestran los tipos de separación laboral además de algunas normas que se añadirán al reglamento interno de la empresa para poder gestionar de mejor manera las separaciones.

- Separación voluntaria: este tipo de separación se origina cuando el trabajador en cuestión tiene el deseo de dar por terminado su relación laboral con la empresa por algún motivo personal. Existen algunos aspectos legales que deben cumplirse para que la empresa acepte el deceso del trabajador como el de que tiene que notificarlo tanto verbalmente como de forma escrita con 15 días de anticipación, esto para que la empresa tenga un buen tiempo para buscarle un reemplazo para cubrir la vacante, otro aspecto importante es que el departamento de recursos humanos debe reunirse con el empleado que desee renunciar esto con motivo de verificar cual es el motivo real por el que se toma esa decisión si es por comodidad, un mejor sueldo o un mejor horario, es ahí donde el departamento evaluará si se desea tratar de convencer al trabajador de cambiar de opinión o de aceptar su renuncia en caso de aceptarla se debe avisar al empleado de un conjunto de tareas o actividades que tiene que cumplir en los 15 días que le restaran de trabajo, entre los más importantes estará el de capacitar a la persona que vaya a ocupar su lugar en cómo hacer sus funciones y demás procesos relacionados con el puesto de trabajo. El trabajador recibirá su sueldo de los 15 días previos a su último día de trabajo de manera normal y se le dará entrega también de todas las prestaciones generadas hasta la fecha como bono 14, aguinaldo y vacaciones, aunque dichas prestaciones se le indicará la fecha en la que puede recoger el cheque.

- Separación involuntaria: este tipo de separación hace referencia al despido directo de un empleado ya sea por bajo rendimiento o por recorte de personal, en estos casos la empresa debe llevar un documento con las razones por las cuales se tomó la decisión es decir cómo se evaluó la decisión ya que siempre se debe tener un respaldo por cualquier conflicto legal. En este caso la persona despedida tendrá derecho a sus prestaciones, su sueldo del mes generado a la fecha y la indemnización por despido. Además, el empleado debe dejar todo en orden antes de salir definitivamente de la empresa esto con ayuda del asistente administrativo que verificará que el empleado deje todo el material relacionado con la empresa como llaves, libros, portátiles, tarjetas, contraseñas, uniformes entre otros. Tras la comunicación verbal al trabajador que fue despedido deberá de dársele un documento por escrito en donde se le notifique el motivo por el cual se terminó la relación laboral y debe de indicársele a demás si es algo definitivo o si existe alguna posibilidad de retomar el puesto en un futuro. Por último, luego de haber notificado el despido y que dejará todo el material relacionado con la empresa se le notificará cuando puede recoger el cheque que se le debe además de explicarle el porqué de la cantidad del mismo.
- Abandono: este tipo de separación es la menos habitual ya que usualmente son de los tipos descritos anteriormente, este caso ocurre cuando un trabajador renuncia a su puesto de trabajo sin dar previo aviso o notificación de lo sucedido, hay casos en que un trabajador no llega al trabajo aunque la empresa intente comunicarse con él, en este caso como norma la empresa deberá avisar al empleado por algún medio de su destitución después de 2 días hábiles consecutivos de no llegar a trabajar, además de que si el empleado posee aun elementos o equipo

que pertenece a la empresa es posible que se tenga que buscar ayuda a las autoridades correspondiente o ayuda legal. Dado el caso de abandono dicho trabajador no tendrá derecho al sueldo correspondiente a esos días no laborados además de no tener indemnización por despido. Es deber del área administrativa atender estos casos en el que las funciones del trabajador las deberá cubrir una persona capacitada que ya trabaje en la empresa mientras se encuentra a una persona idónea para cubrir la vacante.

5. FACTIBILIDAD Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Como parte final del plan de recursos humanos se analiza la viabilidad de la propuesta, en base a datos actuales de la empresa en comparación con tres propuestas diferentes en la cual la mejor opción a aplicar será la que mejor costo-beneficio obtenga tanto en desarrollo empresarial como económico.

5.1. Fiabilidad de los instrumentos

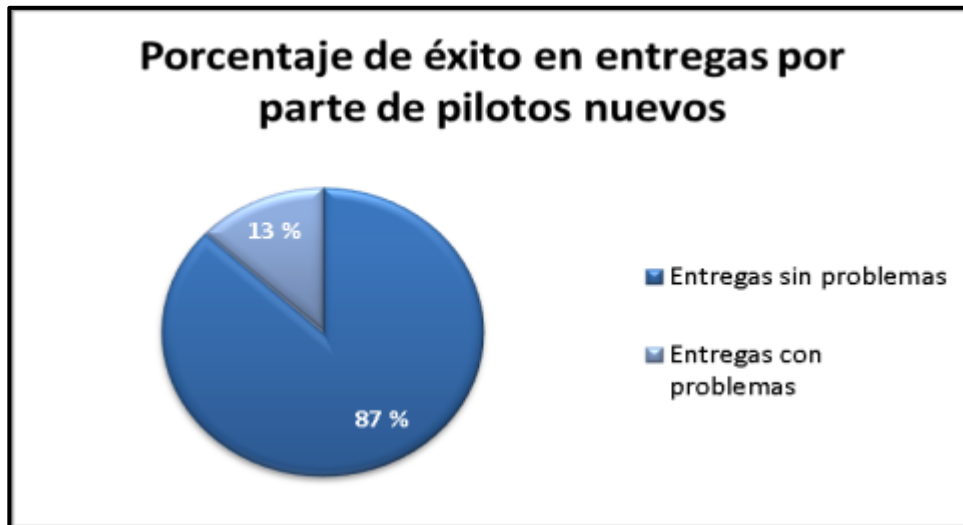
Se realiza la revisión de los instrumentos utilizados para estudiar la situación actual.

5.1.1. Resultados obtenidos

Se clasificarán los resultados en base a una comparativa entre la propuesta y la situación actual de la empresa por cada instrumento excepto las evaluaciones. Se desarrollan de la siguiente manera:

- **Evaluaciones:** en el apartado de las evaluaciones se observarán resultados de evaluaciones de información relacionada con las problemáticas de la empresa. Además, cabe recalcar que la empresa actualmente no cuenta específicamente con evaluación al personal solo brevemente a los pilotos para calificar su comisión.

Figura 50. **Problemas con entregas de pilotos nuevos**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

Figura 51. **Porcentaje de empleados que han recibido algún tipo de capacitación o desarrollo de competencias**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

Figura 52. **Porcentaje de empleados que han tenido un proceso de dotación de personal efectivo**



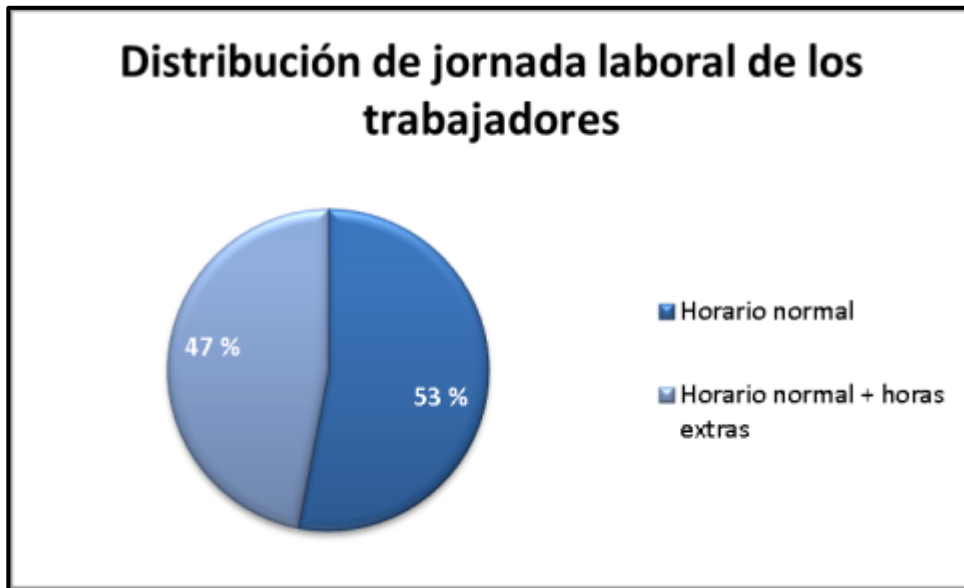
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

Figura 53. **Cumplimiento de entregas al 100 % de las especificaciones**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

Figura 54. **Distribución de jornada laboral de los trabajadores**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

- Solicitud de empleo: n medida comparativa de la solicitud de empleo propuesta con la manera que la empresa maneja las contrataciones se puede representar en la siguiente tabla:

Figura 55. **Resultados en comparativa con solicitud de empleo**

Propuesta	Forma actual
Reúnen datos personales de manera completa.	Reúnen solo los datos básicos para inscripción en planilla.
Requiere información sobre el historial médico del reclutado.	No requiere información sobre el historial médico solamente de manera superficial.
Solicita referencias a datos sobre la familia del posible trabajador.	Solicita únicamente información parcial del posible trabajador.
Requiere que la persona proporcione toda la información sobre su grado académico.	No requiere información académica de la persona.
Solicita el historial laboral de la persona así como sus referencias personales y laborales.	Solo se le pregunta sobre su experiencia y se usa como referencia interna a otro trabajador de la empresa.
Obtiene el consentimiento de la persona de que los datos proporcionados son verdaderos.	No se utiliza ningún medio para verificar que los datos no básicos sean verdaderos.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

- Organigrama orientado a las necesidades reales: en medida de los resultados del organigrama se observará en qué manera se actualizo para la propuesta en comparación al organigrama actual.

Figura 56. **Resultados de comparativa organigrama**

Propuesta	Forma actual
Contiene un nuevo departamento a implementar (Recursos Humanos).	No contiene ningún departamento administrativo.
La empresa tendría un total de 32 trabajadores.	La empresa tiene un total de 28 trabajadores.
Posiciona los puestos en formas jerarquías en la empresa en base a las necesidades reales.	Todos están en la misma línea jerárquica debajo del gerente general excepto al ayudante de mecánico
Con la apertura del Departamento de Recursos Humanos se libera al gerente general de las tareas administrativas.	Con los puestos actuales el gerente general con ayuda de la secretaria realiza las tareas administrativas.
Con los puestos del organigrama de la propuesta se genera una empresa más competitiva en el mercado.	Con los puestos del organigrama actual se tiene una mediana empresa de crecimiento lento.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

- Perfil de puestos: para demostrar los cambios realizados a los perfiles de puestos se muestra una tabla comparativa con los perfiles de la propuesta y los perfiles actuales.

Figura 57. **Resultados comparativos de perfiles de puestos**

Propuesta	Forma actual
Contiene nivel de jerarquías como quien le reporta y a quienes se reporta	No contiene información relacionada a otros puestos de trabajo. Excepto a quien se reporta.
Describe los objetivos que el puesto implica.	No describe ningún dato objetivo que implique el puesto.
Descripción específica de las actividades del perfil de puesto.	No contiene información de las actividades que el puesto implica.
Muestra la frecuencia con que se realizan las actividades.	No muestra información de frecuencia de actividades.
Contienen especificaciones de los requerimientos del puesto.	Contiene de forma breve las especificaciones y requerimientos del puesto.
Contiene toda la información necesaria para facilitar el proceso de contratación de personal y de control de actividades dentro de la empresa.	Únicamente está formada por información y especificaciones básicas de un puesto de trabajo y no aporta nada más que los requerimientos

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

5.1.2. Interpretación de resultados

Obteniendo los resultados de la sección 5.1.1 podemos sacar las conclusiones de la siguiente forma:

- Evaluaciones: para proceder a interpretar los resultados de los 5 casos de evaluación a trabajadores se realizará de manera individual:
 - Porcentaje de veces que un piloto nuevo genera un problema: como se puede observar en la figura 43 el porcentaje de problemas que generan los nuevos empleados son del 13 % esto es generado principalmente por no tener un proceso adecuado de dotación de personal en la empresa. Si bien dicho porcentaje no es muy alto se puede resolver con el contenido del Capítulo 4.
 - Porcentaje de cumplimiento de entregas al 100 % de las especificaciones: como empresa de logística siempre se busca tener un 100 % de cumplimiento en los estándares de entrega como el tiempo y la calidad en que llega el producto, como se ve la figura 46 existen ciertos retrasos que pueden alterar el curso de una entrega como el clima, los accidentes entre otros. Como son factores en el que los pilotos no tienen influencia es trabajo del personal administrativo en la empresa aportar soluciones a dichas adversidades.
 - Distribución de jornada laboral de los trabajadores: en el Capítulo 2 se menciona la problemática del horario de trabajo (en mayoría por pilotos) esto se demuestra en la figura 47 en donde el 47 % de las veces los trabajadores incrementan las horas de trabajo de manera inesperada lo que hace que existan problemáticas entre el mismo personal. La resolución de dichos problemas se realizará en la sección 5.1.3.

- Porcentaje de empleados que han recibido algún tipo de capacitación o desarrollo de competencias: como se observa en la figura 44 el porcentaje de personal que no ha tenido un tipo de capacitación o desarrollo es del 88 % esto es debido a que solo se ha dado una inducción a la empresa y no como tal a los puestos de trabajo y los otros con que se relaciona. Esto se resuelve con el contenido de la sección 4.4 y 4.5.
- Porcentaje de empleados que han tenido un proceso de dotación de personal efectivo: este es uno de los principales problemas en la empresa como se observa en la figura 45 solamente el 9 % de los trabajadores actuales tuvieron un proceso de dotación de personal optimo, cabe recalcar que dicho porcentaje corresponde a los puestos individuales y originales en la empresa, por lo que se entiende que como estuvieron cuando se formó la empresa era necesario para poder poner la empresa en funcionamiento. Para el resto de trabajadores esto no quiere decir que no se tomarán en cuenta datos importantes ya que son necesarios en el proceso de inscripción de planilla.
- Solicitud de empleo: como conclusión a la comparativa entre la propuesta y el método actual podemos decir que la propuesta es mucho más completa y consigue la información más importante de los aspirantes, esto lo que genera es un control de datos de los futuros empleados en donde al conocer más de ellos se puede llegar a mejorar la calidad del personal a contratar y por lo tanto incrementar productividad y reducir las problemáticas al contratar a personas no calificadas.

- Organigrama: en la comparativa del organigrama empresarial de la propuesta con el organigrama actual se denota un organigrama mucho más competitivo y estructurado en la propuesta ya que denota jerarquías y un nuevo Departamento de Recursos Humanos que se encargará de la gestión administrativa mientras que el gerente general busca oportunidades de negocios con otras empresas para así fomentar el crecimiento empresarial.
- Perfil de puestos: como resultado del cambio de los perfiles de puestos se puede ver en la propuesta una actualización en la que permite ver una estructura definida de actividades y su frecuencia a realizar, así como la relación que tienen los puestos con otros como se observa en el organigrama.

5.1.3. Estimación y aplicación de recursos

Se describe como se proponen desarrollar los instrumentos anteriormente descritos.

- Evaluaciones: para definir cuál será el procedimiento a utilizar analizaremos individualmente los puntos que son:
 - Porcentaje de veces que un piloto nuevo genera un problema: como bien se especifica en la sección 5.1.2 para poder resolver esta problemática es necesario utilizar el contenido del capítulo 4 más específicamente comenzando con un reclutamiento y selección efectivos, esto permitirá al asistente de recursos humanos contar con personas que cuentan con un historial comprobable y que se asemeje a lo que la empresa busca. Luego

de seleccionar a la persona idónea o si bien la persona ya está contratada se procede con los procesos de inducción, adiestramiento y desarrollo por medio de capacitaciones todo esto coordinado con el asistente de recursos humanos y el encargado de calidad total siendo este último el que proporcione apoyo en forma de asesoría en las rutas que tenga el piloto nuevo.

- Porcentaje de cumplimiento de entregas al 100 % de las especificaciones: muy aparte de los lineamientos de entrega de la empresa también se agregan los de las empresas a las que se les otorga el servicio como y ase había mencionado en el segundo capítulo, es deber del encargado de calidad total alinear los requerimientos de ambos sumado a lo que la ley de tránsito indique, esto puede realizarse con comunicación constante a través del teléfono corporativo además del propuesto *software* de gestión de *software* en se pueden gestionar las rutas de entrega de manera efectiva.
- Distribución de jornada laboral de los trabajadores: conociendo que la cantidad de veces en que se afecta un horario de trabajo (mayormente en pilotos) es demasiado alto, además se sabe que debido al rubro de la empresa las entregas imprevistas por parte de los clientes siempre estarán presente, por lo que se propone realizar un formato para gestionar dichas entregas en donde se clasificarán por el primer filtro que sería el área de entrega (es decir departamentos) repasando los pilotos que cubren esas áreas. Como segundo paso una vez teniendo clasificados a los pilotos se procede a aplicar el segundo filtro que es el de calendarizar por semanas el cubrimiento de las entregas

imprevistas en donde por cada bloque de una semana estarán agregados pilotos designados que tendrían que cubrir las entregas imprevistas mientras que el resto de las semanas serían los otros pilotos, esto lo que provocaría es una manera de trabajo más organizada en donde los trabajadores estarían al tanto de las jornadas extra y así no afecte su tiempo personal, quedando a variaciones según las necesidades de los pilotos. Este punto de las entregas extras es un factor por indicar antes de contratar a pilotos nuevos recalcando que se les remunera según como es debido o bien recompensarles las horas de trabajo en un día en específico.

- Porcentaje de empleados que han recibido algún tipo de capacitación o desarrollo de competencias: como se mencionaba en la sección 5.1.2 la solución a esta problemática es la información contenida en la sección 4.4 en donde se propone realizar una inducción general y una específica además de las capacitaciones para el puesto, todo lo anterior con sus respectivas evaluaciones, esto lo que genera será medir su nivel de percepción sobre la información importante del puesto de trabajo y sobre la empresa y retroalimentar en todo aquello que necesite mejorar esto lo que genera es un empleado con habilidades mucho más competentes para el desarrollo de la empresa.
- Porcentaje de empleados que han tenido un proceso de dotación de personal efectivo: este suceso es de los que más se necesita mejorar en la empresa, se puede solucionar con el contenido del Capítulo 4 en específico empezando por la parte de reclutamiento haciendo uso de la pirámide de reclutamiento como paso inicial

siguiendo con las solicitudes de trabajo, evaluación de candidatos, entrevista entre otros. Con todos estos procesos de dotación de personal la empresa se asegura de contratar de manera correcta a sus empleados y también que con el uso de filtros a larga tendrán empleados más capacitados y que aporten seguridad a la empresa.

- Solicitud de empleo: para una mejor implementación de este instrumento se propone aplicarlo en forma escrita que será la forma utilizada cuando el reclutado llegue a las instalaciones de la empresa a solicitar empleo, por otro lado, se usará el formato en línea que será utilizado para aquellas personas que estén interesadas en trabajar en la empresa y no tenga que ir a llenar una solicitud de empleo física, ambas formas están descritas en el Capítulo 3 en la sección 3.7.1.
- Organigrama: la forma en cómo quedará el organigrama de la empresa dependerá únicamente de la mejor opción de las 3 propuestas a evaluar en la sección 5.2 de este capítulo tomando como base el de la figura 13.
- Perfil de puestos: además de su función para contratar personal nuevo también es de utilidad para realizar una evaluación de desempeño más sencilla con los aspectos a evaluar. Además, se recomienda ir actualizando por lo menos una vez al año los perfiles de puestos en base a las competencias adquiridas de los trabajadores en ese tiempo y también el desarrollo de la empresa.

5.2. Relación costo-beneficio

Para hacer uso del análisis costo beneficio primero se definen las 3 propuestas, finalizando con su respectiva aplicación y análisis.

- Aperturar Departamento de Recursos Humanos completo (Propuesta 1): la primera opción a analizar será la de la apertura total del Departamento de Recursos Humanos en esta estarán incluidos todos los puestos de trabajo propuestos. Se realizará un análisis en los costos implicados tales como sueldos, bonificaciones y demás ventajas y desventajas.
- Hacer uso de un *outsourcing* (Propuesta 2): la segunda propuesta trata de hacer uso de un servicio de tercerización para contratar personal. Se evalúa el costo de esta comparada con las otras propuestas, además de si implica o no una desventaja competitiva.
- Apertura parcial de Departamento de Recursos Humanos (Propuesta 3): en la tercera opción se evalúa la opción de aperturar el departamento con menos plazas ajustando las funciones laborales dentro de las plazas disponibles, estudiando además el caso de los cambios y los costos implicados.

Una vez definidas las propuestas definiremos que la relación costo beneficio es un método financiero que nos permite relacionar los valores de costos e ingresos con relación a una actividad o proyecto para finalmente conocer su rentabilidad. Para poder calcular dicho dato se procederá a usar la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{VAI}{VAC}$$

Donde:

VAI = Representa el valor actual de ingresos.

VAC = Representa el valor actual de costos o inversiones.

B/C = Relación beneficio-costo.

La interpretación del resultado del valor beneficio-costo se representa de la siguiente manera:

- Si $B/C > 1$ demuestra que el proyecto es viable.
- Si $B/C = 1$ significa que los ingresos solo servirán para cubrir los gastos.
- Si $B/C < 1$ demuestra que el proyecto no es viable.

5.2.1. Evaluación

A continuación, se analizarán cada una de las propuestas anteriormente descritas.

- Propuesta 1: como la primera propuesta trata de aperturar todo el Departamento de Recursos Humanos, se deberá empezar por lo que gana en promedio los puestos involucrados. Quedando de la siguiente manera:

- Gerente de Recursos Humanos: Q.10 000
 - Asistente de Recursos Humanos: Q.5 000
 - Encargado de compensaciones: Q.4 000
 - Encargado de calidad total.: Q.5 000
- Con la definición de los sueldos y sabiendo que solo se necesita a una persona por puesto el monto total de sueldos quedaría en Q.24 000 para el nuevo departamento. A todo esto, habría que agregarle los costos del mobiliario y equipo, además del equipo de computación. Siendo 4 personas quedaría de la siguiente manera.

Figura 58. **Gastos en equipo para el Departamento de Recursos Humanos (Propuesta 1)**

Equipo para el departamento	Cantidad	Monto	Total
Escritorio con gabinetes	4	Q. 2 500,00	Q. 10 000,00
Computadora	4	Q. 3 500,00	Q. 14 000,00
Sillas de oficina	4	Q. 450,00	Q. 1 800,00
Celular corporativo	4	Q. 500,00	Q. 2 000,00
Papeleria y utiles	4	Q. 175,00	Q. 700,00
Total (Expresado en Quetzales)			Q. 28 500,00

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

- Analizando todo lo anterior se deduce que si bien para contratar el personal la empresa no gastaría en subcontratación los montos totales mensuales serían demasiado elevados siendo el primer mes de trabajo un gasto de Q. 52 500 que corresponde a la primera paga del Departamento de Recursos Humanos junto con el mobiliario que

necesitan en su área laboral. Para estimar el valor costo beneficio de esta propuesta se establecerá un periodo de 3 años en donde la empresa espera tener un aumento en la rentabilidad y crecimiento empresarial por parte de la implementación del Departamento de Recursos Humanos del 15 % en donde espera ingresar un monto aproximado de Q.1 800 000 y en donde la inversión por 3 años se definirá de la siguiente manera:

$$Inversion = (N \times S \times M) + \text{Equipo de oficina}$$

Donde:

N = Periodo en años.

S = Numero de sueldos al año

M = Monto total de sueldos de R.H.

Sustituyendo los datos tenemos que:

$$Inversion = (3)(14)(24000) + 28500$$

$$Inversion = 1,036,500$$

- Una vez teniendo el valor de inversión procederemos a asumir una tasa de interés bancario del 20 % que viene siendo el valor promedio de las tasas utilizadas por los bancos entre el 14 %-25 %. Teniendo en cuenta los datos anteriores se procederá a sustituir datos en la fórmula de beneficio-costos quedando de la siguiente manera:

$$\frac{B}{C} = \frac{\left(\frac{1800000}{(1 + 0.15)^3}\right)}{\left(\frac{1036500}{(1 + 0.20)^3}\right)}$$

$$\frac{B}{C} = 1.97$$

Teniendo en cuenta el resultado de 1,97 se interpreta que es un valor positivo mayor que 1 y por lo tanto la propuesta es rentable.

- Propuesta 2: debido a que la segunda propuesta trata de hacer uso de un outsourcing y no de contar con el Departamento de Recursos Humanos se interpreta que la empresa subcontratará a otra para hacer los procesos de contratar personal que son básicamente los vistos en el capítulo 4. Para determinar la efectividad de usar esta propuesta se comparan las ventajas y desventajas de la propuesta, tomando en cuenta el modo en que trabajan los outsourcing de recursos humanos es que cobran el 100 % del sueldo del empleado a contratar.

Tomando en cuenta que el porcentaje de rotación de personal en la empresa es del 20 % en un año natural y además tenemos un número de empleados de 28 tenemos una aproximación de 6 empleados por año que dejan de laborar en la empresa en un periodo de 3 años serán 18 por lo tanto a un promedio de sueldos base de Q 4 000 en esos 3 años se gastará en contratar a personal un monto de Q 72 000 costos que se ahorrarían si existiese el departamento de recursos humanos.

Debido a que la forma de trabajar en la empresa no cambiaría el uso de un outsourcing no supondría una ventaja competitiva para la empresa ya que el enfoque de la tercerización está enfocado en la tarea principal y

no en el crecimiento empresarial por lo tanto no se podría calcular en si un beneficio-costo ya que la empresa no generaría más ingresos debido al uso de la subcontratación.

- Propuesta 3: ya que la propuesta número 3 es similar a la primera con la única diferencia de que la apertura del departamento se daría en forma parcial es decir habilitando solamente algunos puestos fundamentalmente importantes en el presente de la empresa delegando las funciones laborales de los puestos que no se van a aperturar a los demás puestos existentes en la empresa.

Lo anterior se propone como opción a tomar en cuenta ya que la clasificación actual de la empresa es mediana, entonces no sería necesario implementar tantos puestos nuevos de alto coste de sueldos para la cantidad de empleados que hay actualmente en la empresa. Esta propuesta quedaría en forma de ejecución temporal en lo que se produce un crecimiento en la empresa y se necesite implementar la propuesta número uno.

En esta sección no solo se realizará el análisis costo-beneficio, sino que también los cambios implicados en los perfiles de puestos en donde se presentan los puestos que, si se habilitarán que será el auxiliar de recursos humanos y el encargado de compensaciones que se le agregarán funciones como el de administración de flotas, dando así de baja los puestos de gerente de recursos humanos y también el de encargado de calidad total. En las siguientes figuras se muestran los cambios propuestos a los perfiles de puestos respectivos.

Figura 59. **Perfil de puestos asistente de recursos humanos
(Propuesta 3)**

Nombre del puesto	Asistente de Recursos Humanos	
A quien le reporta	Gerente general	
Quienes le reportan	Encargado de compensaciones y monitoreo de flotas.	
Principales objetivos del puesto		
Tiene como responsabilidad principal la de servir de apoyo a todos las demás trabajadores en la empresa, así como de servir de asistencia al gerente de Recursos humanos, manteniendo la confidencialidad de la empresa.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad	Frecuencia	
Verifica el adecuado funcionamiento de equipos.	Diario	
Apoyo en ejecución a lo relacionado con la dotación de personal.	Diario	
Estructurar y actualizar plan de dotación de personal.	Una vez al mes	
Coordinar inducciones y capacitaciones del personal	Cada vez que se requiera	
Gestión de la bitácora del personal.	Diario	
Tramites de pago mensual a trabajadores	Diario	
Evaluación y generación de reportes, para la creación de estrategias de crecimiento empresarial.	Diario	
Generación de reportes de historial de los trabajadores tanto de cumplimiento como de incumplimiento de normas y funciones de trabajo.	Diario	
Especificaciones		
Experiencia en puestos similares mínimo de dos años. Se requiere persona autodidacta con habilidad en negociación, que sepa trabajar en equipo. Universitario graduado de administración de empresas, ingeniería industrial o carrera afín. Habilidad para tratar positivamente con el personal.		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Figura 60. **Perfil de puestos encargado de compensaciones y monitoreo de flotas (Propuesta 3)**

Nombre del puesto	Encargado de compensaciones	
A quien le reporta	Asistente de Recursos Humanos	
Quienes le reportan	Mensajero	
Principales objetivos del puesto		
Distribuir con claridad las compensaciones que la empresa requiera. Se encarga de gestionar la planeación de estrategias y proyectos de la organización, velando porque todos los procesos ejecuten de una forma eficiente.		
Descripción específica del puesto		
Descripción de la actividad	Frecuencia	
Apoyar a jefatura con la elaboración y revisión de reportes.	Diario	
Estructurar salarios y otro tipo de beneficios de los empleados de la empresa.	1 vez por semana	
Monitorear las actividades de los pilotos	Diario	
Evaluar y administrar los proyectos existentes y propuestos.	Diario	
Generar propuestas de ajustes salariales en base al presupuesto de la empresa.	1 vez al mes	
Apoyo al área administrativa con documentos contables	Diario	
Mantenimiento de calidad en áreas de trabajo.	Diario	
Generar reportes en base a análisis de procedimientos de trabajo.	Cuando se requiera	
Delega tareas que involucren tramites al mensajero	Diario	
Especificaciones		
Nivel académico: universitario en carrera en auditoria, economía, o administración de empresas. Se requiere conocimiento en planeación y ejecución de proyectos. Experiencia de 2 años en puestos similares. Se requiere conocimiento de documentos contables		

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Una vez definidos los cambios del perfil de puestos se procederá a realizar el análisis costo-beneficio ya con los cambios aplicados. Cabe destacar que debido a la carga laboral habrá un incremento en los sueldos de aquellas personas a las que se les modifico el perfil de puesto quedando de la siguiente manera:

- Asistente de recursos humanos: Q. 6 000
- Encargado de compensaciones: Q. 5 000

Como en la propuesta 1 una vez definidos los sueldos se formará un total de Q. 11 000 mensuales por la apertura parcial del departamento, además de los sueldos se deben sumar de igual manera el equipo de oficina quedando los gastos en mobiliario de la siguiente manera:

Figura 61. **Gastos en equipo para el Departamento de Recursos Humanos (Propuesta 3)**

Equipo para el departamento	Cantidad	Monto	Total
Escritorio con gabinetes	2	Q. 2 500,00	Q. 5 000,00
Computadora	2	Q. 3 500,00	Q. 7 000,00
Sillas de oficina	2	Q. 450,00	Q. 900,00
Celular corporativo	2	Q. 500,00	Q. 1 000,00
Papeleria y utiles	2	Q. 175,00	Q. 350,00
Total			Q. 14 250,00

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2010.

Con los datos anteriores podemos estimar el monto total de los gastos del primer mes de trabajo como Q 25 250 siendo menos de la mitad de la propuesta 1. Se estimará el valor costo beneficio de la propuesta 3 de igual manera que la primera con un periodo de 3 años que corresponden a lo que la empresa desea tener un aumento de rentabilidad significativo del 15 % y el monto a ingresar de Q 950 000 tomando en cuenta el aporte de menos cantidad de empleados, quedando los cálculos de la siguiente manera:

$$Inversion = (N \times S \times M) + \text{Equipo de oficina}$$

Donde:

N = Periodo en años.

S = Numero de sueldos al año

M = Monto total de sueldos de R.H.

Sustituyendo los datos tenemos que:

$$Inversion = (3)(14)(11000) + 14250$$

$$Inversion = 476,250$$

Una vez calculado el valor de inversión se utiliza la misma tasa de interés bancario del 20 % que viene siendo la utilizada en la primera propuesta. Teniendo en cuenta los datos anteriores se procederá a sustituir datos en la fórmula de beneficio-costos quedando de la siguiente manera:

$$\frac{B}{C} = \frac{\left(\frac{950000}{(1 + 0.15)^3}\right)}{\left(\frac{476250}{(1 + 0.20)^3}\right)}$$

$$\frac{B}{C} = 2.27$$

Como el resultado del cálculo anterior dio 2,27 se interpreta que es un valor positivo mayor que 1 y por lo tanto la propuesta es rentable. Dándose a entender que por cada unidad montaría invertida la empresa ingresa 2,27 u.m.

5.2.2. Conclusión

Una vez definidas las 3 propuestas se procederá a analizar cada una con el fin de determinar cuál es la más conveniente haciendo una comparativa de las ventajas y desventajas de cada una tanto en el factor económico como a nivel de desarrollo empresarial.

Cabe destacar que el factor de desarrollo y crecimiento empresarial tendrá gran importancia ya que la empresa no solo busca invertir en un departamento de recursos humanos para liberar de carga laboral al gerente general, sino que también usar ese departamento para generar una base para convertir la empresa de una de clasificación mediana a una grande. Las clasificaciones de las propuestas quedan de la siguiente manera donde las ventajas y desventajas tendrán definición independiente:

- Propuesta 1:

Tabla X. **Análisis de ventajas y desventajas de la propuesta n.º1**

No.	Ventajas	Desventajas
1	Toda la capacidad laboral para ser más competitivos en el mercado de transporte de bebidas.	Se necesita mayor tiempo de ejecución
2	Personal calificado para contratar y capacitar a trabajadores nuevos.	Requiere una alta cantidad de inversión.
3	Dar libertad total al gerente general de buscar oportunidades de negocios.	El retorno de inversión tardaría más tiempo en darse
4	Capacidad para generar más control y rentabilidad en la empresa.	Monto mayor de un préstamo bancario.
5	Disminuir la alta rotación de personal en todas las áreas.	Costos de planilla elevada.
6	Mejora en el ámbito laboral (condiciones de trabajo).	Baja rapidez en reclutamiento de personal
7	Aumento en las competencias y eficacia de los trabajadores en sus labores diarias.	
8	Genera mayor sostenimiento en la empresa	

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

- Propuesta 2:

Tabla XI. **Análisis de ventajas y desventajas de la propuesta n.º2**

No.	Ventajas	Desventajas
1	Al subcontratar un servicio, la empresa no perdería tiempo en gestión de pagos de planilla.	Al implementar la propuesta no reduciría significativamente la rotación de personal.
2	No se realizarían gastos de inversión en mobiliario y equipo.	No habría personal encargado de resolver las adversidades de la empresa
3	La empresa delegaría a otra la tarea de reclutar, investigar, entrevistar y seleccionar personal.	No habría quien pueda implementar el plan de dotación de personal.
4	No sería necesario en aperturar un nuevo departamento y por lo tanto no se contratarían más trabajadores.	Gastos promedio de salario mínimo para contratar a un nuevo trabajador
5	El personal contratado tendría mejor perfil de capacidades laborales ya que se tendría un análisis previo de su historial de trabajo	Al tercerizar el servicio la empresa no contrataría personal en base a la filosofía de la empresa
6	Rapidez en cuanto a rellenar las plazas que quedan vacantes.	No se tendría personal apto para capacitar a los recién contratados
7	A excepción de la gestión del pago de planilla, la contratación de personal nuevo se usaría solamente cuando es requerido.	Al no contar con departamento de recursos humanos no habría personal encargado del crecimiento empresarial

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

- Propuesta 3:

Tabla XII. **Análisis de ventajas y desventajas de la propuesta n.º3**

No.	Ventajas	Desventajas
1	La empresa podría contratar a sus propios empleados y capacitarlos	Cantidad parcial de personal en el departamento.
2	Monto de inversión por debajo de la mitad en comparación a la primer propuesta.	Muy baja velocidad en reclutamiento y selección de personal.
3	Fundamentarían las bases para el crecimiento y desarrollo empresarial.	Alta carga laboral para los trabajadores del departamento de recursos humanos
4	Capacidad de control y resolución de problemáticas.	Tiempo considerable de ejecución.
5	Generar libertad parcial al gerente general para la oportunidad de negocios con otras empresas.	Ritmo lento de crecimiento empresarial.
6	Bajaría la rotación de personal.	
7	Mejora en las condiciones laborales de la empresa.	
8	Generaría sostenimiento relativo a la empresa.	

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

Como conclusión final una vez definidas las ventajas y desventajas de cada una de las propuestas podemos decir que la primera propuesta generando un costo beneficio del 1,97 es la que se necesita más inversión y tiempo de ejecución pero a la vez es la que más podría generar un crecimiento empresarial sostenible que es lo que busca la empresa, por otro lado la propuesta de subcontratar los servicios es la más económica pero no generaría un impacto positivo en el desarrollo de la empresa y no solucionaría las problemáticas actuales, por último la tercer propuesta es la que genero más costo-beneficio con un total de 2,27 aunque la apertura del departamento sea de forma parcial sería la mejor opción a implementar ya que se fundamentarían las bases para el crecimiento empresarial hasta que en un futuro la empresa sea de clasificación grande y se pueda crear una estructura como la de la propuesta 1 con todos los puestos que la integran o más.

CONCLUSIONES

1. Se demostró las consecuencias del no contar con un proceso de dotación de personal y que al implementar la información contenida en el Capítulo 4 junto con la propuesta de apertura del departamento de recursos humanos se pueden solventar todo tipo de problemáticas aumentando a su vez el crecimiento empresarial.
2. Se definieron los procesos actuales en la empresa y la normativa de transporte en los antecedentes generales y la situación actual, además, están colocados de tal manera que sirven como medida comparativa con el plan estratégico, el plan de dotación de personal y el análisis de factibilidad en los cuales puede notar una gran diferencia en los cambios propuestos a los procesos.
3. Al haber establecido un plan estratégico se tiene que pasar por una fase de reestructuración, es por eso que se desarrolló una propuesta para las áreas de la empresa en donde se mejoran las condiciones laborales a base de cambios en las actividades principales y en algunos casos añadiendo nuevas actividades.
4. Se diseñó un plan de inducción empresarial dividido en: General que se centra en el régimen empresarial y el específico que se centran en el puesto de trabajo. El plan de inducción se formó de tal manera que mide el nivel de percepción del trabajador, además de poder volver a capacitarse en caso de ser necesario y termine con un 100 % de conocimiento de la empresa.

5. En cuanto al sistema de evaluación que se desarrolló; se segmentó en varios aspectos los cuales miden tanto el desempeño del trabajador individual orientado a las funciones del perfil de puesto, también por departamento y por último por competencias, el plan está diseñado para medir y aumentar el desempeño del personal lo cual genera personal más competente y por lo tanto el índice de rotación de personal bajará porque no se despedirá a personal de baja productividad o desempeño.
6. Se determinaron varias propuestas orientadas a la ejecución final estudiando las ventajas y desventajas de carácter cualitativo en base a lo que genera el objetivo comparada con la situación actual.
7. Para determinar el mejor costo-beneficio que pudiera tener la empresa al querer implementar un departamento de recursos humanos se realizó una comparativa entre 3 propuestas de las cuales la apertura parcial tiene más margen de costo-beneficio a la empresa a corto plazo mientras que la primera que es la de apertura total quedó como una alternativa a implementar a un futuro cuando la empresa haya tenido un crecimiento efectivo y necesite de mejor gestión de personal.

RECOMENDACIONES

1. Capacitar para poder implementar la planificación estratégica, además se necesita contar con el departamento de recursos humanos y este a su vez puede ser contratado por la empresa con el contenido de esta tesis; específicamente en la parte de dotación de personal, método por el cual el nuevo departamento puede contratar a futuros trabajadores.
2. Asociar la información de la propuesta a elegir a los trabajadores actuales de la empresa y prever los cambios que pueden llegar a realizarse y como estos afectan a su ámbito laboral así como el cambio del régimen empresarial.
3. Seguir un orden al momento de reestructurar las áreas de la empresa, es deber del departamento administrativo encargarse de cambiar o mejorar todos los procesos tomando en cuenta los aportes que quieran hacer los demás trabajadores.
4. Enseñar al trabajador el cómo ejecutar algunas de las actividades que exige el perfil de puesto en la cual tenga una dificultad, principalmente en las que se necesite de trabajo en conjunto con otro trabajador, todo ello con la finalidad de brindar una inducción específica.
5. Desistir de ser necesario el seguir al pie de la letra el cronograma de instrumentos en especial la parte de las evaluaciones; esto se debe a que siempre existen imprevistos o necesidades urgentes por las que la

empresa puede pasar, quedando a criterio aumentar o disminuir la brecha entre ejecución o añadir más ocasiones de realización.

6. Tener como alternativa a utilizar la segunda propuesta para contratar al personal que se necesita de recursos humanos, esto se recomienda como medida rápida para la ejecución del departamento.
7. Poder hacer análisis comparativos periódicamente en caso de ejecución de alguna propuesta para determinar cuánto se desarrolla la gestión de personal y los procesos logísticos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica, 2007. 356 p.
2. Asamblea Nacional Constituyente. *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala: 1993. 76 p.
3. CABARCOS, Ángeles. *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas* 1a ed. España: Netbiblo, 2005. 181 p.
4. Congreso de la República de Guatemala. *Decreto 1441. Código de Trabajo de Guatemala*. Guatemala: 1961. 226 p.
5. _____. Decreto Número 42-92. *Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público*. Guatemala: 1992. 3 p.
6. _____. Decreto Numero 76-78. *Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado*. Guatemala: 1978. 4 p.
7. Copmadrid. *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Copmadrid. [en línea]. <<http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>>. [Consulta: Febrero 2020].

8. COVEY, Sean. *Las 4 Disciplinas de la Ejecución*. 1a ed. Estados Unidos: Conecta, 2013. 270 p.
9. GORDON, Jon. *Prohibido quejarse: Una historia para dar energía a los equipos de trabajo*. 2a ed. España: Empresa Activa, 2009. 144 p.
10. JANSON, Kimberly. *Demystifying talent management*. Estados Unidos: Maven House, 2015. 233 p.
11. Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda. *Acuerdo Gubernativo 379-2010. Reglamento para el control de pesos y dimensiones de vehículos automotores de carga y sus combinaciones*. Guatemala: 2010. 20 p.
12. Ministerio de Gobernación. *Acuerdo Gubernativo 273-98. Reglamento de tránsito*. Guatemala: 1998. 39 p.
13. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Acuerdo Gubernativo 229-2014. Reglamento de salud y seguridad ocupacional*. Guatemala: 2014. 87 p.
14. MONDY, Wayne. *Administración de recursos humanos*. 11a ed. México: Pearson educación, 2010. 496 p.
15. PANDO, Diego. *Planificación estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. 1a ed. Argentina: El autor, 2014. 473 p.
16. ROCA, Raquel. *Knowmads. Los trabajadores del futuro*. 4a ed. España: Editorial LID, 2013. 224 p.

17. SCOTT, Alex. *Planificación Estratégica*. Reino Unido: Edinburgo, 2013. 70 p.
18. Softwaredoit. *Software de gestión de flotas, la mejor herramienta para rentabilizar tus vehículos profesionales y sus rutas SoftDoit*. [en línea]. <www.softwaredoit.es/software-gestion-flotas/index.html>. [Consulta: Febrero de 2020].
19. Transportex. *Software de gestión para flotas de transporte Transportex*. [en línea]. <<http://www.transportex.net/>>. [Consulta: Febrero 2020].

APÉNDICE

Como contenido extra se añade el bono de productividad en la parte incentivos explicado en la sección 3.4. La forma en que se trabajará es definida por el jefe inmediato de cada trabajador quien será la persona que calificará la productividad y al final de mes se le reportará al encargado de compensaciones o persona a cargo para integrarla al sueldo del trabajador. La siguiente figura muestra el formato de aplicación por trabajador individual.

Apéndice 1. **Tarjeta de productividad**

Tarjeta de productividad		Nombre del trabajador:		Mes y año:	
		Jefe inmediato:		Área:	
No.	Motivo de la firma	Firmas			
1		1)		6)	
2					
3		2)		7)	
4					
5		3)		8)	
6					
7		4)		9)	
8					
9		5)		10)	
10					
<p>Nota: La presente ficha se usara para evaluación de productividad de los empleados. Por cada firma por algún incumplimiento de labor tendrá un descuento del 10% del bono de productividad. Si el trabajador tiene toda la ficha en blanco recibirá el 100% del bono de productividad correspondiente a su área de trabajo en el mes correspondiente.</p>		<p>Firma y sello de aprobación:</p>			

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 2010.

ANEXOS

En este apartado se analizará más a fondo el sistema de gestión de flotas y porque es importante que una empresa de logística cuente con dicho sistema. Un *software* de gestión de flotas se utiliza para organizar y administrar los vehículos de una empresa con el objetivo de potenciar la rentabilidad de la inversión realizada y la eficacia de su logística además de obtener un control integral de todas sus operaciones, mejorando su gestión de procesos y márgenes de cada servicio, haciéndolas más competitivas¹⁹. Un buen ejemplo de un software de flotas es Transportex que es un programa creado especialmente para el cliente final, donde su especialidad es gestionar los siguientes procesos.

- Actividades de mantenimiento.
- Control de viajes.
- Gestión de neumáticos.
- Inventario.
- Módulos auxiliares.
- Plan de implantación.

A continuación, se muestran imágenes como ejemplo del funcionamiento del software asociadas a los puntos anteriores.

¹⁹ SOFTWAREDOIT. *Software de gestión de flotas, la mejor herramienta para rentabilizar tus vehículos profesionales y sus rutas SoftDoit.* www.softwaredoit.es/software-gestion-flotas/index.html. Consulta: febrero de 2020.

Anexo 1. Gestión de utilidad de vehículos

Transportex | Empresa Su Empresa | Usuario Administrativo (Administrador del sistema)

Inicio Vehículos Reuniones Inventario Actividades Viajes Reportes Gráficos Ayuda

Nuevo vehículo Actualizar kilometraje Reportes de combustible Ubicación de la foto Ruta Proveer GPS

Modelos Tipo de vehículos Tipo de documentos Fabricantes Clases de vehículos Propietarios Tipo de combustible

Lista de vehículos X Lista de actividades X Asignar reuniones a vehículos o viajes X Viajes X Modelos de vehículos X Vista resumen de vehículos X Análisis de la flota en taller X Orden de servicio por vehículo X Inventario de documentos X Depesos totales de la empresa

Reporte de Utilidad de vehículos. Mostrar, ocultar o imprimir datos del reporte.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32

Utilidad de vehículos
Periodo: 01/01/2019 - 01/01/2020

Empresa: Su Empresa

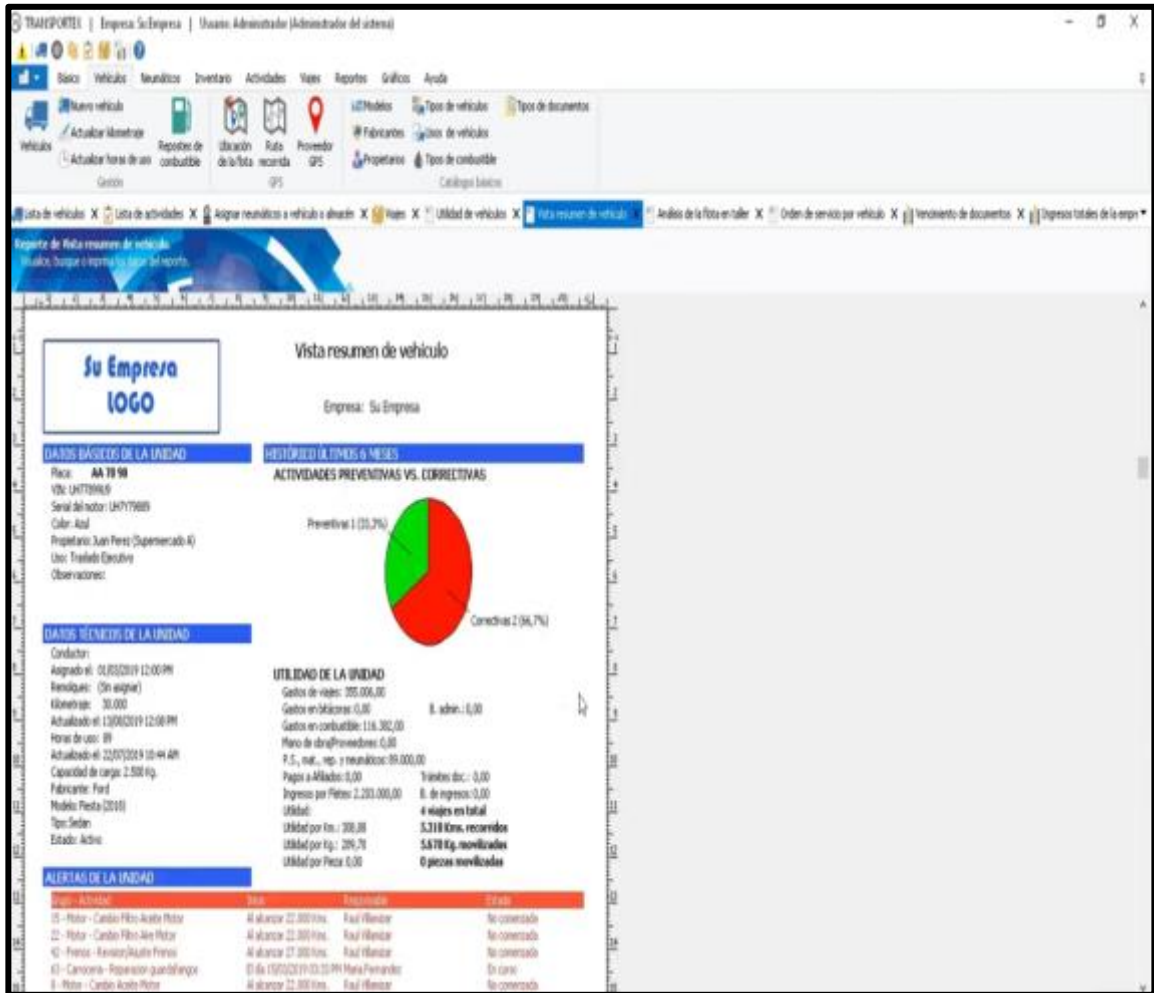
Vehículo	Modelo	Valor y Matrícula	Matrícula administrativa y tributos día	Combustible	PL. obra/Prev.	P.L. mant. y rep.	Afiliado Póliza y Matrícula de ingresos	Utilidad	Util. por Km.	Util. por Kg.	Util. por Litro	
CHU 01	Haci Grande (2008)	1.875.146,00	0,00	0,00	113.900,00	813.120,00	0,00	12.570.000,00	8.725.040,00	735,99	99,57	389.873,63
AA 70 90	Ford Fiesta (2018)	648.386,00	174.930,00	116.382,00	60.000,00	1.079.194,40	0,00	3.950.000,00	1.477.527,60	200,76	38,17	0,00
011 49H	Ford Cuga (2012)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PLA79272	Tobremolques Plataforma 3E (2019)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RE2 01 01	Tobremolques Plataforma 3E (2019)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TY9179	Toyota Yaris (2008)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AYCALA	Toyota Yaris (2008)	0,00	0,00	0,00	1.220,00	8.046,80	0,00	0,00	-4.266,80	0,00	0,00	0,00
MOD4756	Tobremolques Modular Campos 4 (2011)	0,00	0,00	0,00	20.000,00	188.000,00	0,00	0,00	-208.000,00	0,00	0,00	0,00
AP699X	Toyota Yaris (2008)	221.386,00	0,00	292.740,00	174.000,00	617.040,00	0,00	852.430,00	-452.640,00	-125,66	-452,66	0,00
TA6 76 87	Tobremolques Cobrena 003 (2018)	0,00	0,00	0,00	53.745,40	440.000,00	0,00	0,00	-493.745,40	0,00	0,00	0,00
VA6 7099	Mercedes Benz Sprinter Passenger (2018)	111.380,00	0,00	0,00	173.492,00	977.350,00	0,00	750.000,00	-611.000,00	-775,41	-429,75	0,00
8890H	Ford Focus (2016)	796.123,50	0,00	0,00	0,00	131.980,20	0,00	250.000,00	-446.111,70	-119,10	0,00	0,00
TA6 00 13	Tobremolques Cobrena 003 (2018)	0,00	0,00	0,00	62.290,00	940.000,00	0,00	0,00	-902.290,00	0,00	0,00	0,00
CS 88890	Ford Cargo (2017) Cobrena (2019)	0,00	0,00	0,00	697.949,10	238.000,00	0,00	0,00	-935.949,10	0,00	0,00	0,00
CM973F	Ford Cargo (2017) Cobrena (2019)	250.380,00	0,00	475.040,00	215.745,50	1.037.901,10	0,00	865.000,00	-1.112.694,60	-219,64	-26,49	0,00
CH1 02 05	Haci Grande (2011)	112.038,00	0,00	0,00	252.260,00	1.040.280,80	0,00	272.000,00	-1.110.538,80	-620,69	-36,87	-188.826,47
RE276 769	Haci Grande (2008)	813.800,00	12.000,00	398.412,00	59.500,00	514.140,00	45.800,00	190.000,00	-1.492.072,00	-485,69	-25,29	0,00
CON 567	Mercedes Benz Actros 3346 (2008)	95.386,00	0,00	0,00	187.600,00	2.521.276,40	0,00	900.000,00	-1.501.876,40	-1.519,07	-83,55	0,00
PLA 6789	Tobremolques Plataforma 3E (2002)	0,00	0,00	0,00	59.000,00	1.778.000,00	0,00	0,00	-1.829.000,00	0,00	0,00	0,00
CM 05879	Ford Cargo (2011)	90.380,00	45.000,00	0,00	511.960,00	2.204.600,00	0,00	250.000,00	-2.716.560,00	-1.361,89	-227,83	0,00
		5.814.599,50	231.938,00	1.282.582,00	2.633.626,00	13.848.995,70	45.800,00	28.104.848,00	-2.736.213,20	-4.808,68	-1.270,73	290.147,13

Imprimir... Exportar... Cerrar

Fuente: Transportex. *Software de gestión*. <http://www.transportex.net/ventajas.php>.

Consulta: febrero de 2020.

Anexo 2. Reportes por vehículo



Fuente: Transportex. *Software de gestión*. <http://www.transportex.net/ventajas.php>.

Consulta: febrero de 2020.

Anexo 3. Gestión de neumáticos

The screenshot displays the 'Gestión de neumáticos' (Tire Management) module in the Transportex software. The interface is divided into several sections:

- Menu and Toolbar:** Includes options like 'Nuevo vehículo', 'Actualizar historial', 'Repuestos de combustible', 'Ubicación de la flota', 'Ruta recorrida', 'Proveedor GPS', 'Modelos', 'Tipos de vehículos', 'Tipos de documentos', 'Fabricantes', 'Tipos de vehículos', 'Propietarios', and 'Catálogos básicos'.
- Vehicle List:** A list of vehicles with columns for 'Placa' (License Plate) and 'Conductor' (Driver). The selected vehicle is 'TAN 80 13'.
- Vehicle Diagram:** A central diagram of a vehicle showing the location of tires on each wheel.
- Tire Details Panel:**
 - Datos básicos:** Vida útil (100%), Espesor (3.0 mm), Fecha última vez (00/00/0000-00:00:00 AM), Kilometraje actual (0-450), Actualizado en (17/03/2019-09:23:09), Kilometraje real (0-450).
 - Datos del modelo:** Fabricante: Michelin, Modelo: T10, Tipo: Radial, Dimensiones: 205/55 R13, Uso: Plata.
 - Datos de renovación:** El neumático jamás ha sido renovado. Diseño de banda original: Original.
 - Estado:** Activo.
- Abastecimiento de neumáticos:** A list of tire assignments with icons representing their status (e.g., 'Por Remover', 'En Renovación', 'Desachados', 'Instalados', 'No disponibles', 'Sin abastecimiento').
- Legenda:** A color-coded legend for tire wear levels: Neumático nuevo (black), Menor desgaste (green), Poco desgaste (light green), Desgaste intermedio (yellow), Bastante desgaste (orange), Mayor desgaste (red), Línea para renovar superior (grey), and Desgaste desconocido (grey with dots).
- Table of Tire Assignments:**

MP	Identificación	Modelo	Vida útil %	mm	km/200	km/Tipos	Diseño de banda	Uso	DOT	Fecha de compra	Veces renovado	Última fecha de renovación	Estado	Concepto de abastecimiento	Fecha de abastecimiento	
1		Michelin T10 (205/55 R13)	100	3.0	0	96.300	Radial	L-940	Moto	445	01/01/2019	1	30/05/2019	Activo	Disponible para usar	30/05/2019 13:11
2		Bridgestone Eagle One (185/55 R17)	100	11.0	0	0	Radial	Original/Eagle One	Dirccional	1234	06/03/2019	0	Si fecha	Activo	Nueva adquisición	06/03/2019 12:11
3		Bridgestone Eagle One (185/55 R17)	98	10.0	0	0	Radial	Original/Eagle One	Dirccional	79474	28/05/2019	0	Si fecha	Activo	Nueva adquisición	28/05/2019 06:11
4		Bridgestone Eagle One (185/55 R17)	98	10.0	0	0	Radial	Original/Eagle One	Dirccional	79474	28/05/2019	0	Si fecha	Activo	Nueva adquisición	28/05/2019 06:11

Fuente: Transportex. *Software de gestión*. <http://www.transportex.net/ventajas.php>.

Consulta: febrero de 2020.