



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROPUESTA METODOLOGICA PARA MEJORAR PROCESO DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE MORELIA AUTOMOTRIZ S.A. DE C.V .

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:
LETICIA MALDONADO MALDONADO

ASESOR:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

JAVIER CERVANTES RODRIGUEZ

CO-ASESOR:
MAESTER EN PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
HORACIO MENDOZA MENDOZA

Noviembre del 2014

INDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
HIPÓTESIS.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	9
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	9
HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL.....	9
SUJETO DE INVESTIGACIÓN.....	10
MODELO DE VARIABLES.....	10
1. MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	11
1.1.1 CLASIFICACIÓN DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA.....	13
1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	15
1.2.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS.....	16
1.2.2 NATURALEZA Y PRINCIPIOS.....	18
1.2.3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	20
1.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	23
1.3.1 CONCEPTOS DE RECURSOS HUMANOS.....	23
1.3.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	23
1.3.3 FUNCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	25
1.3.4 EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO.....	26

1.3.4.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	27
1.3.4.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	28
1.3.4.3 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	29
1.3.4.4 CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN.....	33
1.3.4.5 CAPACITACIÓN.....	37
1.3.4.6 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	41
1.3.4.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	48
1.3.4.8 RELACIONES LABORALES.....	51
1.4 RECLUTAMIENTO.....	54
1.4.1 CONCEPTO.....	54
1.4.2 IMPORTANCIA.....	55
1.4.3 DESAFÍOS DEL RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	55
1.4.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	56
1.4.3.2 HÁBITOS Y TRADICIONES EN EL RECLUTAMIENTO.....	56
1.4.3.3 CONDICIONES DEL ENTORNO.....	56
1.4.3.4 REQUISITOS DEL PUESTO.....	58
1.4.3.5 COSTOS.....	59
1.4.3.6 INCENTIVOS.....	60
1.4.3.7 POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	60
1.4.4 CANALES PARA EL RECLUTAMIENTO INTERNO.....	62
1.4.4.1 PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE VACANTES.....	63
1.4.4.2 EMPLEADOS QUE SE RETIRAN.....	64
1.4.5 CANALES PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	65
1.4.5.1 ESPONTÁNEOS.....	65

1.4.5.2 REFERENCIAS DE OTROS EMPLEADOS.....	65
1.4.5.3 PUBLICIDAD.....	66
1.4.5.4 ENTIDADES ESTATALES.....	68
1.4.5.5 AGENCIAS PRIVADAS.....	68
1.4.5.6 COMPAÑÍAS DE UBICACIÓN DE PROFESIONALES.....	69
1.4.5.7 INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	69
1.4.5.8 ASOCIACIONES PROFESIONALES.....	69
1.4.5.9 ORGANIZACIONES GREMIALES.....	70
1.4.5.10 OPERATIVOS MILITARES.....	70
1.4.5.11 PROGRAMAS GUBERNAMENTALES.....	70
1.4.5.12 AGENCIAS DE EMPLEOS TEMPORALES.....	71
1.4.5.13 EMPLEADOS BAJO CONTRATO A CORTO PLAZO.....	71
1.4.5.14 FERIAS DE TRABAJO.....	72
1.4.6 RECLUTAMIENTO MIXTO.....	72
2 CASO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA MORELIA AUTOMOTRIZ S.A. DE C.V.	73
2.1 ANTECEDENTES.....	73
2.1.1 MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFIA, VALORES Y PRINCIPIOS, Y OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	74
2.1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	76
2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	76
2.1.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA MORELIA AUTOMOTRIZ S.A. DE C.V.....	95
3. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE MORELIA AUTOMOTRIZ S.A. DE C.V.	98
4. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA.....	99

CONCLUSIÓN.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	183

RESUMEN

¿Cómo es que se lleva a cabo el reclutamiento de personal en las empresas?

A continuación, en el presente estudio se plantea como objetivo de la investigación realizar una propuesta metodológica para el mejoramiento del proceso de reclutamiento de personal dentro de la agencia Morelia Automotriz S.A. de C.V., de la ciudad de Morelia a través de un modelo en el cual se intenta facilitar dicho proceso.

Se pretende que con este modelo se lleve a cabo el proceso de reclutamiento de personal de una manera más adecuada para seleccionar el personal idóneo.

Palabras clave: Administración, Reclutamiento, Personal.

ABSTRACT

How is that holding recruitment in companies?

Then, in the present study therefore seeks to make a research methodology for improving the recruitment process within the agency Morelia Automotriz SA de CV, of the city of Morelia through a model which attempts to facilitate this process.

It is intended that this model will perform the recruitment process in a more appropriate way to select the right people.

Keywords: Administration, Recruitment, Personnel.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones realizan diferentes actividades para eficiente los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos los cuales son parte muy importante de la organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

El objetivo de los recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas.

Este recorrido por los secretos de las Empresas Altamente Productivas nos conduce ahora a una de las mejores maneras de mantener el ritmo productivo, esto es, la conformación del equipo, el enfoque en el servicio y la habilidad para innovar.

La armonía, el equilibrio y el balance que reine entre quienes integran un equipo de trabajo, asegura que se sobreviva y perdure ante las más duras condiciones.

Por esa razón al elegir a quienes se unirán a nuestro equipo de trabajo es fundamental observar detalladamente aspectos como la inteligencia relacional, valentía para superar la frustración, capacidad para aceptar la

diferencia, inteligencia moral, pasión por la productividad, gusto por el cambio y habilidad para producir resultados en un sano ambiente laboral.

La credibilidad del equipo se basa en la confianza que se construya entre las personas porque ella asegura celeridad, edifica el ambiente, salvaguarda la toma de decisiones, evita excesivos controles y permite encarar el futuro.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad en muchos de los organismos tanto públicos como privados no propician adecuadamente el proceso de reclutamiento de personal, esto nos puede perjudicar en el desarrollo de la empresa en general al no hacer adecuadamente este proceso. Por lo anterior se busca desarrollar estrategias en este sentido, por lo que:

¿La empresa Morelia Automotriz S.A. de C.V., está llevando correctamente el proceso de reclutamiento de personal?

OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta metodológica para el mejoramiento del reclutamiento de personal para la empresa Morelia Automotriz S.A de C.V., de Morelia Michoacán, a través de un modelo reclutamiento de personal.

HIPÓTESIS

Con la implantación del modelo de reclutamiento de personal se logrará que la empresa Morelia Automotriz S.A. de C.V., mejore su eficiencia y eficacia en las ventas.

JUSTIFICACIÓN

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir la vacante logrando así optimizar el proceso en referencia.

Al mismo tiempo, se podrá aplicar los conocimientos adquiridos en el módulo de Recursos Humanos, que permitirá adquirir experiencia en este fascinante mundo del reclutamiento de personal.

Finalmente se obtendrá la propuesta metodológica para mejorar el proceso de reclutamiento de personal de Morelia Automotriz S.A. de C.V., la cual le va a permitir saber las estrategias que debe aplicar en el departamento de recursos humanos de la organización para el logro de los objetivos de la misma y los individuos.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Cualitativa: Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Se utilizara libros de administración de Recursos Humanos y documentos con los que cuenta la empresa.

HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL

Para no perder el rumbo y centrar las bases de la investigación se delimita la investigación en un tiempo y espacio, y se expresa que será en la ciudad de Morelia Michoacán, así mismo se establece que se llevará a cabo en el periodo comprendido del mes de Enero de 2014 a de Junio de 2014.

SUJETO DE INVESTIGACIÓN

El departamento de Recursos Humanos de Morelia Automotriz S.A. de C.V., de la ciudad de Morelia.

MODELO DE VARIABLES

Variable independiente: Eficacia y eficiencia en la empresa. Su medición se llevará a cabo en el proceso de reclutamiento y selección del personal, tomando como indicador el perfil de puestos.

Variable dependiente: Recursos Humanos.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

En la actualidad los avances tecnológicos, así como el cambio de estructuras sociales y económicas han originado un sin número de empresas, por eso es indispensable precisar sus características y clasificarlas de acuerdo al rubro que le corresponde.

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, las empresas se clasifican de la forma siguiente:

CUADRO No.1 Clasificación de las empresas

ACTIVIDAD O GIRO	RÉGIMEN	ORIGEN DEL CAPITAL	MAGNITUD
Industriales - Extractivas - Manufactureras Comerciales - Mayoristas - Minoristas - Comisionistas - Multinivel De servicio - Transporte - Turismo - Educación - Salud - Financieras - Outsourcing	Jurídico -Sociedad anónima -Sociedad cooperativa -Sociedad de responsabilidad limitada -Sociedad de capital variable	Privadas y públicas - Nacionales - Extranjeras Transnacionales Multinacionales Globalizadoras Controladoras	Pequeñas, medianas y grandes Para determinar su clasificación, se consideran: - Volumen de ventas - Personal - Utilidades

Fuente: Munch Galindo Lourdes, (2002).

Cuadro No. 2 Clasificación de las empresas para determinar su tamaño con base en el factor humano.

Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos (INSEE) Francia			
Artesanal	De	1 a 10	Trabajadores
Muy Pequeña	Entre	10 y 50	Trabajadores
Pequeña	De	50 a 250	Trabajadores
Mediana	De	250 a 1000	Trabajadores
Grande	De	1000 a 5000	Trabajadores
Muy grande	Más	5000	Trabajadores
La Small Business Administrations (EUA)			
Pequeña	Hasta	250	Empleados
Mediana	De	250 a 5000	Empleados
Grande	Más	5000	Empleados
La Comisión Económica para América Latina (CEPAL)			
Pequeña	Entre	5 y 49	Empleados
Mediana	De	50 a 250	Empleados
Grande	más de	250	Empleados
Ejecutivos de Finanzas			
Pequeña	menos de	25	Empleados
Mediana	Entre	50 y 250	Empleados
Grande	más de	250	Empleados
J. Rodríguez Valencia (México)			
Artesanal	De	1 a 5	Personas
Microempresa	De	5 y 50	Personas
Pequeñas	De	50 a 100	Personas
Mediana	De	100 a 250	Personas
Grande	De	250 a 1000	Personas
Muy grande	más de	5000	Personas
Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Pequeña y Mediana, SECOFI (México)			
Microindustria	De	1 a 15	Personas
Pequeña Industria	De	16 a 100	Personas

Mediana Industria	De	101 a 250	Personas
-------------------	----	-----------	----------

Fuente: J Rodríguez Valencia, Sexta Edición.

Clasificación de la secretaría de economía

Con fundamento en los artículos 34 fracciones I, XXIV y XXXI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5, fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y

CONSIDERANDO

Que el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 señala como uno de sus objetivos lograr una economía competitiva mediante el aumento de la productividad, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas;

Que las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales;

Que la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, así como incrementar su participación en los mercados, en

un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional, y

Que de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se considera necesario establecer una estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas, se expide el siguiente:

ACUERDO

Primero. El presente Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas, para efectos del artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Segundo. Se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de Número de Trabajadores	Rango de Ventas Anuales (mdp)	Tope Máximo Combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$ 4.01 hasta \$100	93
	Industria y	Desde 11	Desde \$ 4.01	95

	Servicios	hasta 50	hasta \$100	
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta 250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

* Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% +(Ventas Anuales)X 90%.

Tercero. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Esto con base a la Publicación del Periódico Oficial de la Federación del Acuerdo por el que se establece la estratificación de Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, el 25 de Junio del 2009, Firmado por el secretario de Economía Gerardo Ruiz Mateos, México DF.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

En 1916, En Francia, surge la teoría clásica de la administración, que concibe la organización como una estructura. Al igual que la administración científica, su objetivo es la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Para Fayol iniciador de esta teoría, los aspectos principales de este enfoque son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

La teoría clásica surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Así, abrió con claridad el camino de toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fue la primera en sistematizar el comportamiento gerencial, y precisar que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos.

Para ello, establece catorce principios de la administración y divide las operaciones industriales y comerciales en seis grupos denominados funciones básicas de la empresa, que son:

1. Técnicas. Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Comerciales. Referidas a la compra, venta e intercambio.
3. Financieras. Se enfocan a la búsqueda y gerencia de capitales.
4. De seguridad. Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Contables. Se refieren a los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. Administrativas. Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

Por tanto, la administración de una empresa requiere el ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas, llamadas funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar (asimismo son denominadas etapas del proceso administrativo). Estas incluyen la parte medular de la administración.

CONCEPTO Y CARACTERISTICAS

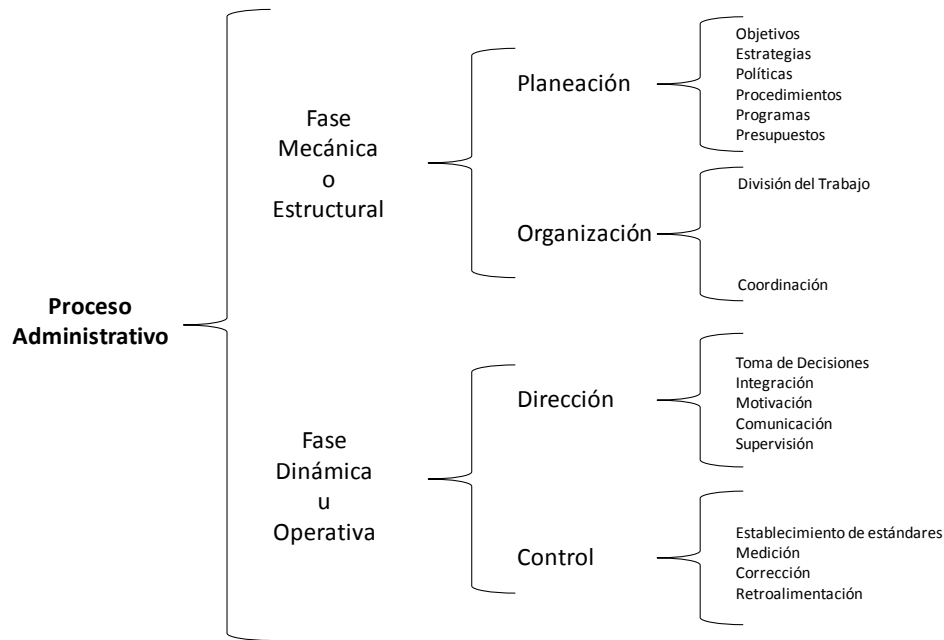
Primero, debemos decir que un proceso es un conjunto de fases relacionadas con el propósito de producir un fenómeno. Luego entonces, el

proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias que llevan a cabo los administradores o gerentes para realizar una actividad o alcanzar un objetivo (el proceso de la administración).

El proceso administrativo está constituido por dos fases: mecánica o estructural y dinámica u operativa. En la primera se incluyen la planeación y la organización; y en la segunda, la dirección y control.

Fase mecánica. Abarca la parte teórica de la administración, establece lo que debe hacerse. Comprende la planeación de lo que se va a realizar: propósitos, planes, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos; y la organización de las actividades: organigramas, recursos, funciones, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación.

Fase dinámica. Comprende la parte operativa de la administración, es decir, se refiere al hecho en sí de manejar al organismo social, o bien, poner en marcha lo planeado. En esta etapa, la dirección se encarga de verificar que se realicen las tareas; para ello se auxilia de la supervisión, liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones e integración. Por su parte, el control a través de establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección dirá qué y cómo se realizó, permitirá hacer comparaciones y correcciones.



Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, Administración I.

Todas las funciones de la administración coinciden y son ejercidas en forma continua cuando se trata de administrar una empresa, ya que el proceso administrativo se basa en el enlace y retroalimentación de las cuatro etapas. Es decir estos pasos deben vincularse de manera directa y secuenciada.

Cabe destacar que las cuatro funciones se estudian por separado para facilitar su comprensión, pero en la práctica están relacionadas y depende una de la otra.

NATURALEZA Y PRINCIPIOS

El proceso administrativo tiene validez universal y los gerentes lo pueden aplicar sin importar el tipo de empresa de que se trate. Lo mismo puede emplearlo el gerente de una empresa constructora que el de una tienda departamental. Asimismo, puede ser usado en cualquier nivel de la organización, directivo o de su supervisión.

Según Sergio Hernández y Rodríguez, “al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorara continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad. La eficiencia se refiere al hecho de realizar determinada actividad y además hacerla bien y con el menor costo posible. La eficacia consiste en hacer las cosas como consecuencia de los objetivos. Y la efectividad se refiere al conjunto de los dos términos anteriores.

Además, la naturaleza del proceso administrativo se basa en el orden, flexibilidad, efectividad y disciplina.

Planeación. Consiste en establecer metas y objetivos. Responde a las preguntas ¿qué se quiere hacer?, ¿cómo y con qué? Comprende:

- ✓ Constitución de objetivos.
- ✓ Formas de alcanzar los objetivos.
- ✓ Eficacia de los planes.

Organización. Es ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada para alcanzar los objetivos. Responde a la pregunta ¿cómo se va hacer? Comprende:

- ✓ Objetivos cuantificables.
- ✓ Concepto claro de actividades.
- ✓ Área concisa de la autoridad o la decisión.

Dirección. Su objetivo es que los miembros de la organización realicen determinada tarea, y así contribuyan al logro de los objetivos. Responde a la pregunta ¿cómo se está haciendo? Comprende:

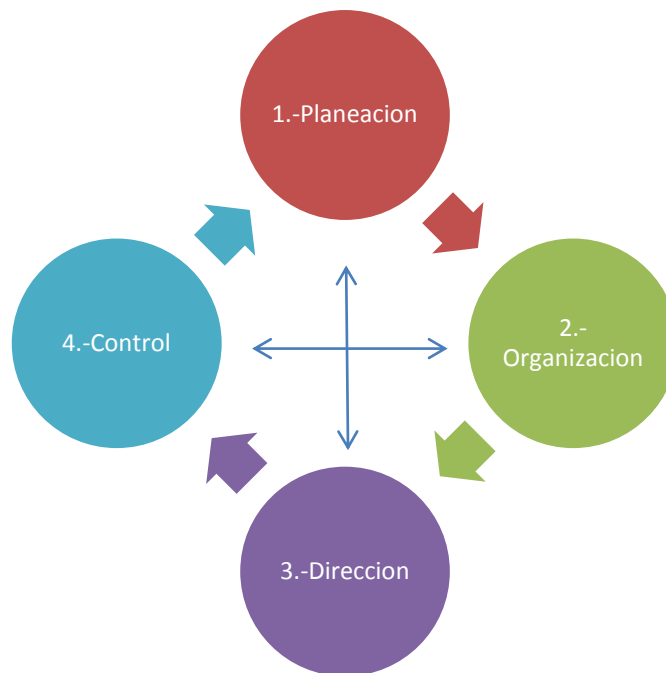
- ✓ Propósito de la empresa.

- ✓ Factores productivos.
- ✓ Naturaleza del factor humano.

Control. Consiste en comparar los resultados con lo planeado, a fin de asegurarse que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con el plan establecido. Responde a la pregunta ¿cómo se ha realizado? Comprende:

- ✓ Estándares.
- ✓ Medición.
- ✓ Corrección.
- ✓ Retroalimentación.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. Fayol prefiere la denominación principio, y se aparta de cualquier idea de rigidez, pues no hay nada de rígido o absoluto en materia administrativa. Por consiguiente, los principios son flexibles y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Veamos a continuación cada uno de ellos.

1. División del trabajo. Consiste en la especialización de las tareas; cuanto más se especialicen las personas, más eficientemente desempeñaran su oficio.
2. Autoridad y responsabilidad. No se puede concebir la responsabilidad sin que se otorgue una autoridad. Los gerentes deben dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, no siempre serán obedecidos, a menos que además tengan liderazgo.
3. Disciplina. Los miembros de una organización deben respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, acuerdos equitativos (disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones (aplicadas con justicia).
4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona: “un solo jefe para un solo subordinado”.
5. Unidad de dirección. Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan. Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.
6. Subordinación de interés individual al bien común o general. En cualquier empresa el interés de los empleados no debe estar por encima de los fines de la organización. Debe prevalecer el interés del grupo ante el individual.
7. Justa remuneración. En lo posible, a compensación por el trabajo debe ser equitativa tanto para los empleados como para los patrones. Según Fayol, los salarios deben ser: jornada de tiempo, tarifas por tarea, trabajo o destajo, y según el puesto; liquidados con bonos, participación de utilidades, en especie, etcétera.

8. Centralización contra descentralización. Fayol dice que los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que realicen adecuadamente su oficio. Pero el resto está en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Orden. Los materiales y personas deben estar en el lugar y en el momento adecuados. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición óptimos para él.
10. Equidad. Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos, es decir, justos.
11. Estabilidad del personal. Una tasa considerable de rotación del personal no conviene para el funcionamiento eficiente de una organización. A cada trabajador se le debe dar su justo tiempo para que desarrolle y asimile el aprendizaje y el dominio de su trabajo.
12. Iniciativa. Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando se cometan errores.
13. Creatividad. Si las organizaciones aprovechan las iniciativas de sus colaboradores, se volverán dinámicas y tendrán larga vida. De lo contrario, se volverán estáticas y subsistirán poco.
14. Espíritu de equipo o unión del personal. Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. “La unión hace la fuerza”: la armonía y la unión del personal constituyen su fortaleza.

1.3 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.3.1 CONCEPTOS DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (Gestion del talento humano)

La administración de recursos humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficiencia de los empleados y las organizaciones.

La administración de recursos humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

1.3.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficiencia organizacional.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:*
la función de recurso humano es un componente fundamental de la

organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados.

2. *Proporcionar competitividad a la organización:* esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
3. *Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:* Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos. Las medidas de eficacia de la administración de recursos humanos, y no solo la medida del jefe, deben proporcionar las personas adecuadas en la fase apropiada del desempeño de un trabajo y en el tiempo apropiado para la organización.
4. *Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:* para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de sentirse felices en la organización y

satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo*: se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.
6. *Administrar el cambio*: los profesionales de administración de recursos humanos deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
7. *Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables*: las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.

Fuente: Gestión del talento humano.

1.3.3 FUNCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que

ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres), las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características.

1.3.4 EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

El área de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajan en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Que harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis

		de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/sistemas de información Controles-constancia- productividad-equilibrio social

Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, Novena Edición, Pag., 100-107.

1.3.4.1 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planeación de los recursos humanos es una técnica que contiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional. En el campo internacional, un número creciente de ejecutivos hace énfasis en sus planes de recursos humanos.

LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.

LA OFERTA DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda organización: la interna y la externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes pueden ser promovidos, transferidos o realizar las funciones de los puestos vacantes que se espera tener aunque sean de un nivel más bajo que el que ocupa.

1.3.4.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un

contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir la vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor.

Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, Novena Edición, pag. 128-132

1.3.4.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en tanto a la capacidad para aprender a realizar una tarea como la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no solo un diagnóstico, sino también –en especial- un pronóstico respecto de esas dos variables. No solo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro, tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.

LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de servicio por parte del organismo especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- a. Modelo de colocación. Cuando no se completa el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

- b. Modelo de selección. Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas; aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado.
- c. Modelo de clasificación. Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, pero uno solo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

Fuente: Administración de recursos humanos Quinta edición Idalberto Chiavenato pag. 238-268

1.3.4.4 CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Contratación

Realización de un contrato, en donde una persona natural firma este acuerdo para prestar un servicio, con el fin de ser remunerado.

CONTRATO INDIVIDUAL

Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

REQUISITOS DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

El artículo 25 de la Ley Laboral establece que el escrito en donde consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- ✓ Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del empleado y del empleador.
- ✓ La duración de la relación de trabajo, es decir, si es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- ✓ El servicio o servicios que debe prestar el trabajador, los cuales se deben determinar con la mayor precisión posible.
- ✓ El lugar o lugares donde se deba prestar el trabajo.
- ✓ La duración de la jornada.
- ✓ La forma y el monto del salario.
- ✓ El día y el lugar del pago del salario.

- ✓ La indicación de que el trabajador será capacitado en términos de los planes o programas establecidos que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto por la ley.
- ✓ Otras condiciones de trabajo, tales como día de descanso, vacaciones y demás que convengan al empleado y al empleador.

CONTRATO COLECTIVO

Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

REQUISITOS LEGALES DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

DE FORMA: A diferencia del individual, para que el contrato colectivo de trabajadores surta efectos legales, se debe celebrar por escrito y por triplicado, para que un ejemplar se quede en poder del sindicato, otro en poder del empleador y el tercero se deberá entregar a la junta de conciliación y arbitraje, la que anotará la fecha y hora de recepción del mismo, para que desde ese momento quede formalmente depositado y surta efectos legales entre las partes.

DE FONDO: El artículo 391 de la LFT (Ley Federal Del Trabajo) establece los requisitos básicos que debe contener el contrato colectivo de trabajo:

- ✓ Los nombres y domicilios de los contratantes.
- ✓ Las empresas y establecimientos que abarque.
- ✓ Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o por obra determinada.
- ✓ Las jornadas de trabajo.
- ✓ Los días de descanso y vacaciones.

- ✓ El monto de los salarios.
- ✓ Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que corresponda. Disposiciones sobre la capacitación inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.
- ✓ Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.
- ✓ Las demás estipulaciones que convengan las partes.

EXPEDIENTE DEL TRABAJADOR

La función de solicitar el expediente del empleado es un medio de control de personal.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que ha acumulado el empleado durante el proceso de selección y además, los instrumentos que deba proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal.

INDUCCIÓN

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

OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN

- ✓ Ayudar a los nuevos empleados de la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.

- ✓ Establece actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- ✓ Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

EL PROCESO DE INDUCCIÓN

La inducción tiene dos etapas, que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

a) Introducción al departamento de personal

A parte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos, darle información sobre aspectos generales, tales como:

- ✓ Historia de la organización
- ✓ Políticas generales de personal
- ✓ Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe y no debe hacer
- ✓ Prestaciones a las que tiene derecho, como, despensa, deportes, promociones, etc.

b) Introducción al puesto

Otra etapa del proceso de inducción, es la referente a la introducción al puesto a desempeñar, la cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- ✓ Que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- ✓ El jefe inmediato a su vez, debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- ✓ El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle.
- ✓ Debe mostrarle los sitios generales, como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, baños, etc.

IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN

Es importante, tanto en las pequeñas como en las grandes empresas. En las organizaciones pequeñas deberá existir por lo menos, un manual de bienvenida, conforme la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción.

Internet.

1.3.4.5 CAPACITACIÓN

Definiciones

Para Byars y Rue la capacitación es: “Un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización”.

Según Reyes Ponce: “La capacitación consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda eficiencia”.

I F. Sikila, la define como: “El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular”.

Para Amaro Guzmán es: “El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas”.

La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieren nueva capacitación para mantenerse actualizados y responder a las exigencias de su puesto actual, así como a las de futuros puestos o promociones.

La capacitación motiva al personal para trabajar más; los que entienden su puesto demuestran un mejor espíritu de trabajo, y el simple hecho de que la dirección superior confíe suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

En la última década se ha advertido gran interés por llevar a cabo programas de capacitación de personal, tanto en el sector privado como en el público. En toda organización es necesario un esfuerzo continuo de educación, de renovación y de actualización de conocimientos y actitudes.

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación.

Objetivo general de la capacitación. Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada.

Objetivos particulares de la capacitación:

- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- ✓ Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- ✓ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- ✓ Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.
- ✓ Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- ✓ Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo.
- ✓ Facilitar la supervisión del personal.
- ✓ Promover ascensos con base en el mérito personal.
- ✓ Contribuir a la reducción del movimiento de personal.
- ✓ Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- ✓ Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

Una vez definidos los objetivos de un programa de capacitación se procede a señalar los niveles de la organización en los que se aplicará.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

El propósito de la capacitación es influir en el comportamiento del trabajador con el fin de elevar la productividad. La capacitación en sí es un proceso mediante el cual se proporcionan los medios para hacer posible el aprendizaje.

El aprendizaje es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus esfuerzos. Con la capacitación se busca orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, así como complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar sus conocimientos más rápidamente y adoptar las actitudes y habilidades que requiere tanto para su propio beneficio como para el de la organización.

El enfoque de sistemas en situaciones pedagógicas, aplicado a la capacitación de un dirigente, nos permite ver los componentes de la capacitación, comprender la situación educativa que se presenta y analizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en toda su dimensión, en sus múltiples y complejas relaciones con los diferentes elementos que la conforman.

El enfoque de sistemas nos permite observar los procesos como una suma integrada de partes y ver la totalidad de cada proceso en relación con el medio. Nos proporciona, además, una conciencia mayor de la complejidad del aprendizaje. También nos permite percibir y evaluar la interacción entre los procesos y los niveles de responsabilidad y, por lo tanto, resolver problemas de manera creadora.

Es así como el proceso de capacitación sigue una secuencia lógica de eventos, los cuales constituyen un proceso continuo centrado en los objetivos básicos de la capacitación de personal:

- ✓ Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales.
- ✓ Cambio de comportamiento.

La naturaleza del proceso de capacitación, aunque sea considerada como una serie de eventos o fases para la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto. Es decir, recibe y genera influencias de y en aquello con lo que está involucrado.

Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración Moderna de personal*, Séptima Edición. Pag, 245-258.

1.3.4.6 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. De manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad.

HIGIENE EN EL TRABAJO

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de la salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Un plan de higiene en el trabajo cubre por lo general el siguiente contenido:

1. Un plan organizado. Incluye la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados. Abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:
 - ✓ Exámenes médicos de admisión.
 - ✓ Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por enfermedades profesionales.
 - ✓ Primeros auxilios.
 - ✓ Eliminación y control de áreas insalubres.
 - ✓ Registros médicos adecuados.
 - ✓ Supervisión en cuanto a higiene y salud.
 - ✓ Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
 - ✓ Utilización de hospitales de buena categoría.
 - ✓ Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
3. Prevención de riesgos para la salud.
 - ✓ Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industrial, etc.)
 - ✓ Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.)
 - ✓ Riesgos biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc.)
4. Servicios adicionales, como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad; estos incluyen:
 - ✓ Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud. Supervisores,

médicos de empresas, enfermeros y demás especialistas proporcionan informaciones en el curso de su trabajo regular.

- ✓ Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales para la presentación de servicios de radiografías, programas recreativos, conferencias, películas, etc.
- ✓ Verificaciones interdepartamentales entre supervisores, médicos y ejecutivos sobre señales de desajuste que implican cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.
- ✓ Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, mediante planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo. De este modo, aunque este alejado del servicio, el empleado recibe su salario normal, que se completa mediante este plan.
- ✓ Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.

OBJETIVOS DE LA HIGIENE EN EL TRABAJO

La higiene en el trabajo o higiene industrial, como muchos la denominan, es eminentemente preventiva, ya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que este se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están:

- ✓ Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- ✓ Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de efectos físicos.
- ✓ Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones.

- ✓ Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

Según Baptista, estos objetivos pueden obtenerse:

- ✓ Mediante la educación de los obreros, jefes, capataces, gerentes, etc., indicándoles los peligros existentes y enseñándoles cómo evitarlos.
- ✓ Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica.
- ✓ Por estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse.

La higiene en el trabajo implica el estudio y control de las condiciones de trabajo, variables situaciones que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano.

CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

- ✓ Condiciones ambientales de trabajo. Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- ✓ Condiciones de tiempo. Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc.
- ✓ Condiciones sociales. Organización informal, estatus, etc.

La higiene en el trabajo se ocupa del primer grupo: condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos. Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.

ILUMINACIÓN

Cantidad de luminosidad que se presenta en el sitio de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación general, sino de la cantidad de luz en el punto focal de trabajo. De este modo, los estándares de iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe ejecutar: cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, más necesaria será la luminosidad en el punto focal de trabajo. La luminosidad deficiente ocasiona fatiga a los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo. Un sistema de iluminación debe cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Ser suficiente, de modo que cada bombilla o fuente luminosa proporcione la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.
- ✓ Estar constante y uniformemente distribuido para evitar la fatiga de los ojos, que deben acomodarse a la intensidad variable de la luz. Deben evitarse contrastes violentos de la luz y sombra, y las oposiciones de claro y oscuro.

RUIDO

El ruido se considera un sonido o barullo indeseable. El sonido tiene de dos características principales: frecuencia e intensidad. La evidencia y las investigaciones realizadas muestran que el ruido no provoca disminución del desempeño del trabajo. Sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del empleado y principalmente sobre su audición poderosa. La exposición prolongada a elevados niveles de ruido produce, de cierta manera, pérdida de audición proporcional al tiempo de exposición.

El efecto desagradable de los ruidos depende de:

- ✓ La intensidad del sonido.
- ✓ La variación de los ritmos o irregularidades.
- ✓ La frecuencia o tono de los ruidos.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La seguridad y la higiene en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la comunidad de la producción y la moral de los empleados. La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

La Organización Mundial de la salud define accidente como “un hecho no premeditado del cual resulta daño considerable”. La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Podemos definir accidente de trabajo como el que ocurre en el trabajo y provoca, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que ocasiona la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal de la capacidad para el trabajo.

PREVENCIÓN DE ROBOS

El servicio de vigilancia de cada empresa tiene características propias. Además, las medidas preventivas deben revisarse con frecuencia para evitar la rutina, que vuelve obsoletos los planes.

En general, un plan de prevención de robos (vigilancia) incluye:

- ✓ Control de entrada y salida de personal. Se lleva a cabo en la portería de la empresa, cuando entra o sale el personal.
- ✓ Control de entrada y salida de vehículos. Muchas empresas ejercen fiscalización más o menos rígida en cuanto a vehículos, principalmente camiones de su flota de transporte o vehículos que traen o llevan mercancías o materia prima.
- ✓ Estacionamiento fuera del área de la fábrica. En general, las empresas mantienen fuera del área de la fábrica el estacionamiento de los automotores de sus empleados, con el fin de evitar el transporte clandestino de productos, componentes o herramientas.
- ✓ Ronda por los terrenos de la fábrica y por el interior de la misma. Es muy común que se presenten esquemas de ronda en el interior de la fábrica y en sus alrededores, en especial fuera del horario de trabajo, no solo para efectos de vigilancia, sino también para verificar la prevención de incendios.
- ✓ Registro de máquinas, equipos y herramientas. Las maquinas, los equipos y las herramientas se inventarían con periodicidad. Las herramientas y los instrumentos utilizados por los obreros se depositan, al final de cada jornada de trabajo, en el respectivo almacén de herramientas para efectos de control y prevención de hurtos.
- ✓ Controles contables. Ciertos controles contables se efectúan principalmente en las áreas de compra, almacén de herramientas, expedición y recibo de mercancías. Estos controles contables son verificados periódicamente por empresas externas de auditoria.

PREVENCIÓN DE INCENDIOS

La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosas que deben protegerse, exigen

planeación cuidadosa. Disponer de un conjunto de extintores adecuados, conocer el volumen de los depósitos de agua, mantener un sistema de detección y alarma y proporcionar entrenamiento al personal son los puntos clave.

Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, quinta edición pag 478-499

1.3.4.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DEFINICIONES

Idalberto Chiavenato la define como: “Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”.

W. Wherther y K. Davis la definen como: “El proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo”.

Para L. Byars y L. Rue es: “El proceso en el que se comunica a una persona como realizar el trabajo y se establece un plan de mejoramiento”.

La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc. La importancia de la evaluación del desempeño se debe, por consiguiente, a que con base en los tipos de problemas identificados es posible desarrollar las políticas adecuadas a las necesidades de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de

la organización. La evaluación del desempeño trata de lograr diversos objetivos intermedios, los cuales se indican a continuación:

- ✓ Mejoramiento del desempeño. La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- ✓ Ajustes de compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables de área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
- ✓ Decisiones de colocación. Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- ✓ Planeación y desarrollo de carreras. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- ✓ Diferencias en el proceso de cobertura de puestos. Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- ✓ Inexactitudes de la información. Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- ✓ Errores de diseño de puestos. Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.

- ✓ Igualdad de oportunidades de empleo. Las evaluaciones precisas que miden del desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
- ✓ Desafíos externos. A veces, influencias externas afectan al desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la mayoría de las organizaciones la evaluación del desempeño es un proceso continuo en el sentido de que ocurre la mayor parte del tiempo.

Aunque se suelen hacer evaluaciones en varias partes de la organización, es probable que en cualquier momento se evalúe periódica y formalmente a un empleado durante su permanencia en el puesto. Entonces, en cierta manera la evaluación del desempeño sigue un proceso que suele repetirse una y otra vez.

Cada empresa tiene sus propios métodos de evaluación del desempeño adaptados a sus circunstancias, objetivos e historia. Thompson y Dalthon indican algunos lineamientos a seguir en el diseño de los sistemas de evaluación de desempeño:

1. No diseñar un sistema de evaluación que pretenda servir a todas las necesidades de la dirección superior; un sistema grande y rígido puede generar consistencia y uniformidad, pero no es práctico ni adecuado para la dinámica humana de la organización.
2. Proporcionar diversos tipos de retroalimentación al empleado sobre su desempeño y evitar comparaciones del tipo suma-cero que, intentando una apreciación concreta, impone una concepción artificial.

3. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado al desempeño futuro.

Uno de los aspectos más destacados de la evaluación del desempeño humano es su proceso (mecánica de funcionamiento). Un sistema de evaluación implantado en una organización se destina a muchos empleados con evaluadores especializados.

DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para la empresa la evaluación del desempeño humano es un sistema de información administrativa para los empleados, pero también es un sistema de retroalimentación que sirve para orientar los ascensos y los aumentos de sueldos y salarios.

Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración Moderna de personal*, Séptima edición, pag. 358-388.

1.3.4.8 RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las Relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros.

POLÍTICAS DE RELACIONES LABORALES

La política de relaciones con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales, a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales.

Entre las políticas de relaciones laborales que la organización puede adoptar, podemos definir cuatro: paternalista, autocrática, de reciprocidad y participativa.

EL SINDICALISMO

Es un fenómeno reciente en la historia de las relaciones entre la organización y sus miembros. Los sindicatos nacieron cuando los empleadores comenzaron a establecer premios entre trabajadores y consultores, es decir, cuando se desarrolló el sistema de remuneración, resultante del aumento de la población local (urbanización) y la expansión de los mercados internos. En la actualidad el sindicalismo representa un proceso de reivindicaciones por salarios y condiciones de trabajo mejores; además, es una fuerza política que forma parte natural de la disputa del poder en un régimen democrático.

MEDIOS DE ACCIÓN PATRONAL

Dado que los trabajadores emplean medios de acción sindical para hacer valer sus reivindicaciones, las organizaciones también pueden utilizar ciertos medios de presión contra los trabajadores, como el cierre patronal (lock-out) y la lista negra.

CONFLICTOS LABORALES

Uno de los aspectos esenciales de administración de recursos humanos es la solución de conflictos laborales asumiendo una actitud global y de largo plazo. Cuando los conflictos laborales se resuelven y solucionan de modo adecuado, originan cambios organizacionales que predisponen para la innovación. Sin embargo, cuando solo se resuelven parcialmente o de manera inadecuada, crean polémica entre la organización, los miembros de

esta y el sindicato que los representa, lo cual puede afectar de modo negativo el desempeño organizacional.

ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

La manera de resolver un conflicto influirá en los resultados constructivos o destructivos que este produzca y, por tanto, en los futuros episodios de conflicto.

Básicamente, un conflicto puede resolverse de tres maneras:

1. Ganar/perder. Utilizando varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, alcanzar sus objetivos y frustrar a la otra parte en su tentativa de alcanzar los suyos. De este modo, una parte gana, en tanto la otra pierde.
2. Perder/perder. Cada una de las partes desiste de algunos objetivos mediante algún compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba. Las dos desisten de algunas cosas, es decir, las dos pierden.
3. Ganar/ganar. Las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo que las dos alcancen los objetivos deseados. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que las dos partes ganen o las dos ganen.

CONVENCIÓN COLECTIVA

Convención colectiva de trabajo o acuerdo colectivo de trabajo es el acuerdo normativo mediante el cual dos o más sindicatos representativos de categorías económicas y profesionales estipulan condiciones de trabajo aplicables a las relaciones individuales de trabajo en el campo de las representaciones respectivas. La vigencia de la convención colectiva es, máxima de dos años. En consecuencia, toda convención colectiva tiene su

marco de amplitud temporal y espacial. La celebración de convenciones colectivas de trabajo es uno de los medios más utilizados para solucionar conflictos colectivos, evitar huelgas y mantener mediante negociaciones y el consiguiente acuerdo entre las partes la paz social basada en el consenso entre las partes.

NEGOCIACIÓN COLECTIVA

La convención colectiva requiere un proceso previo de negociación entre las partes, denominado negociación colectiva. Esta puede llevarse a cabo en tres niveles: la empresa, el sindicato y la federación de sindicatos.

1.4 RECLUTAMIENTO

1.4.1 CONCEPTO

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” (Chiavenato, 2000, p.208).

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.” (Werther y Keith, 2000, p. 150).

“El reclutamiento son las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo.” (Ivancevich, 2004, p. 196).

En resumen, el reclutamiento es el proceso encargado de identificar y atraer hacia la organización, el suficiente número de candidatos con los debidos atributos.

1.4.2 IMPORTANCIA

Por medio del proceso de reclutamiento de personal las organizaciones pueden abastecerse de un gran número de candidatos. Después, comienza el proceso de selección en donde se escogen a los mejores solicitantes que puedan alcanzar las habilidades, aptitudes y responsabilidades necesarias para llenar un puesto.

Es importante realizar un buen proceso de reclutamiento para atraer el suficiente número de candidatos y abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Por el contrario, un proceso de reclutamiento deficiente puede terminar en personal incompetente y no apto para desempeñar cierto trabajo, que en un futuro podría afectar el éxito de la organización.

Además, permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

1.4.3 DESAFÍOS DEL RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Aunque las condiciones específicas pueden variar, los desafíos y condiciones que los reclutadores enfrentan con más frecuencia incluyen los siguientes aspectos:

- ✓ Planes estratégicos y de recursos humanos
- ✓ Condiciones del entorno
- ✓ Políticas corporativas
- ✓ Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
- ✓ Requerimientos del puesto
- ✓ Costos
- ✓ Incentivos

1.4.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que son necesarios crear y llevar a cabo. El plan general de recursos humanos proporciona un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante reclutamiento externo y cuales se deben cubrir de manera interna. Las promociones internas son menos costosas y más rápidas, pero el grupo de candidatos potenciales pueden ser más reducidos.

Cuando es necesario realizar un proceso de reclutamiento externo incluye un número significativo de posiciones puede aplicarse una serie de estrategias, como mantener relaciones cercanas con diversos departamentos universitarios o con ciertas organizaciones profesionales o gremiales. En general, el reclutador debe consultar continuo el texto de las políticas y directivas corporativas; estos lineamientos generales le permiten mantener siempre presentes los objetivos finales de su actividad.

1.4.3.2 HÁBITOS Y TRADICIONES EN EL RECLUTAMIENTO

Los departamentos de personal, como cualquier otra organización, tienden a adoptar ciertos hábitos y políticas que les permitieron alcanzar el éxito en el pasado. En muchos casos ciertas políticas tradicionalmente efectivas pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero es posible también que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

1.4.3.3 CONDICIONES DEL ENTORNO

Las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre las prácticas de reclutamiento. Entre estos factores pueden citarse las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia de

personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluso las de la competencia, y en general el clima económico donde la organización lleva a cabo su labor.

Muchos reclutadores de grandes empresas basan sus estimados del mercado de trabajo en tres indicadores esenciales:

- ✓ Los principales indicadores macroeconómicos. Los informes de entidades como la Secretaría de Programación y Presupuesto, en México, el DANE, en Colombia, y los informes de ciertos bancos y entidades fiduciarias se cuentan entre las fuentes confiables de indicadores de importancia esencial para determinar el clima económico en que la corporación opera. Estos índices económicos sugieren el curso probable que tomara tanto la economía nacional como la regional. Si estos índices apuntan a un descenso en la actividad económica regional, por ejemplo, es probable que la corporación modifique los planes de realizar campañas masivas de reclutamiento.
- ✓ El nivel estimado de ventas y/o logros corporativos comparado con los niveles realmente alcanzados. Toda vez que el departamento de recursos humanos basa sus actividades parcialmente en los niveles de logro de objetivos de la empresa, que por lo común se miden en resultados de ventas o servicios, las variantes que pudiera haber entre los estimados y las ventas reales pueden indicar que es necesario modificar los planes de recursos humanos.
- ✓ El índice de avisos de solicitud de empleados. Diversas entidades como las cámaras de comercio y las agrupaciones de industriales efectúan sondeos y controles del volumen de avisos publicados en los medios de comunicación, con especial énfasis en los principales periódicos metropolitanos. Una tendencia al incremento en el número

de avisos indica que hay un creciente nivel de competencia para el reclutamiento de profesionales porque estas campañas de reclutamiento suelen abarcar todo el país. Para el personal de menor nivel, que generalmente se recluta en campañas locales, el departamento de recursos humanos puede recurrir también a las cámaras de comercio de la localidad, o a entidades similares.

Conforme varían y evolucionan factores como la economía general, las ventas de la corporación y el nivel de avisos de solicitud de personal, los reclutadores van ajustando sus campañas y esfuerzos. Cuando la competencia por asegurar los mejores recursos humanos se hace más rigurosa, es probable que los reclutadores deban redoblar sus esfuerzos. El deterioro del clima económico general enfrenta al reclutador a distintos desafíos.

Los departamentos de personal deben de mantenerse especialmente bien asesorados en lo tocante a los aspectos legales del proceso de reclutamiento.

1.4.3.4 REQUISITOS DEL PUESTO

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta “¿Qué se requiere para desempeñar este puesto?” En el caso de puestos de nivel intermedio, con frecuencia se determina que las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, la posibilidad de llevar a cabo operaciones aritméticas elementales, una actitud de responsabilidad profesional y la capacidad de comunicarse de manera adecuada con otras personas. La disposición para aprender es también un elemento de importancia crucial.

El reclutador podrá encontrarse a menudo en una situación en la que el gerente de línea le pedirá que ubique “al candidato más calificado y con

mayor nivel de experiencia, dentro del nivel de compensación disponible”. Esta petición, apariencia sólida, encierra varios problemas. Una primera dificultad obvia consiste en identificar sistemáticamente “lo mejor del mercado laboral” si las compensaciones que se ofrecen se fijan en un nivel competitivo y no superior al del mercado, como suele ocurrir en la mayoría de los casos. Por regla general, las personas más calificadas y con más experiencia tenderán a solicitar compensaciones más altas. Una segunda dificultad de una operación de esta naturaleza consiste en que una persona con alta calificación por lo común derivara un mínimo nivel de satisfacción profesional en un puesto que plantea desafíos profesionales de muy bajo nivel.

Determinar con exactitud cuáles serán las responsabilidades del puesto que intenta llenar con frecuencia es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder las siguientes preguntas:

Para desempeñar este puesto:

- ✓ ¿Qué es necesario hacer?
- ✓ ¿Qué es necesario saber?
- ✓ ¿Qué es necesario aprender?
- ✓ ¿Qué experiencia es realmente indispensable?

1.4.3.5 COSTOS

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una eliminación presente en casi todos los casos porque la compañía tendera a fijar parámetros y presupuestos que no es posible exceder. Al margen de los costos obvios, como los de inserción de avisos en la prensa, el tiempo que la labor requiere, los materiales empleados, etcétera, el proceso de reclutamiento incluye costos más o menos “ocultos”, pero de cualquier manera reales; por ejemplo, el tiempo que determinado equipo industrial

permanece inactivo tiene un efecto financiero mensurable en la producción y la aportación que todo un departamento efectúa a la organización.

Un buen departamento contable podrá en muchos casos establecer el costo real de contratar a un empleado de nivel bajo o intermedio, así como el costo de reclutar a una persona de nivel ejecutivo. En todos los casos los resultados tenderán a arrojar cifras sorprendentemente altas para el recién iniciado en esta vital área de la administración de los recursos humanos.

1.3.4.6 INCENTIVOS

Como en el área de compensación del personal de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta. El reclutador debe tener en cuenta la política de su organización en este campo, conocerla a fondo y en algunos casos ha de ofrecer explícitamente estos incentivos en el curso de su tarea.

Con frecuencia los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que la balanza se incline en favor de determinada compañía cuando el solicitante debe elegir entre dos compañías. Los incentivos pueden ser de carácter monetario, de servicios, o de garantías importantes. Otros incentivos pueden resultar poderosos y convincentes, aun así solo son más o menos intangibles.

1.4.3.7 POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento con el objetivo de lograr cierta uniformidad de diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, lograr economías de escala y varios objetivos más. Los siguientes aspectos son algunos de los factores que pueden tener un efecto directo sobre el proceso de reclutamiento.

Políticas de compensación. Los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de recursos humanos bien establecidos por lo general fijan niveles de compensación para asegurar un principio de equidad en determinadas esferas.

En muy raras ocasiones el reclutador disfrutara de la posibilidad de alterar el nivel de compensación que la corporación fijó para determinado puesto. En ocasiones la corporación decidirá modificar la compensación de un puesto por ejemplo, en los casos de reclutamiento y contratación internacional, pero en muy pocas ocasiones el proceso ocurrirá sin la participación de diversos ejecutivos de la corporación, que deseara asegurarse de que no está establecido niveles excesivos o insuficientes de compensación. Los empleados que aceptan un puesto en un país distinto al suyo tienden a requerir un incremento en su ingreso para hacer frente a los gastos adicionales que deberán cubrir.

Políticas de contratación. Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar a un determinado número de personas por medio tiempo para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el curso del tiempo. Otras compañías pueden optar por preferir, en igualdad de condiciones, a las personas que sufren de alguna discapacidad o dar trato especial a quienes muestran el potencial para trabajar en el campo internacional.

Políticas de contratación internacional. Las corporaciones pueden tener normas en cuanto al número o proporción de ciudadanos extranjeros que es deseable que laboren en determinada sucursal. Al mantener el número de extranjeros en niveles reducidos, la corporación se asegura de disminuir sus

gastos de realización, crea fuentes de trabajo en la localidad, disminuye las posibilidades de fricción con la comunidad y (en algunos casos) se asegura de no exceder los máximos que la legislación nacional determina.

Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna pueden resumirse en una definición escueta: cuando se presenta una vacante, los actuales empleados reciben la primera opción. Esta política puede limitar la acción de reclutador de varias maneras. Es posible que exista la norma de que el reclutador debe investigar en la organización antes de recurrir al mercado exterior. Si es necesario llevar a cabo un proceso interno de reclutamiento antes de recurrir al mercado exterior, el proceso de llenar la vacante será más lento sino existen candidatos adecuados en la organización. Incluso en los casos en que los candidatos son aceptables, lo más probable es que el grupo de solicitantes internos sea más reducido que el de los candidatos que generaría una campaña de reclutamiento en el exterior de la organización. Con frecuencia es preciso tomar decisiones difíciles cuando el proceso de reclutamiento interno requiere optar por un compañero de trabajo y no por otro. Ciertos aspectos, como el efecto que la decisión tendrá sobre la moral y la motivación de los integrantes de la organización, deben tenerse en cuenta en estos casos.

1.4.4 CANALES PARA EL RECLUTAMIENTO INTERNO

Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos. Las decisiones de promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

1.4.4.1 PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE VACANTES

Los departamentos de personal participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de los cuales se informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que los cubren para que soliciten el puesto.

Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería, o en boletines electrónicos, en los casos de organizaciones donde la mayor parte del personal o todos tienen acceso a computadoras personales. A partir de ese punto, por medio de postulaciones propias o la recomendación de un supervisor, los empleados interesados en la vacante se presentan al departamento de personal y solicitan el puesto. El objetivo de promover el conocimiento de las vacantes es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de recursos humanos a llenar las vacantes mediante un proceso interno y a que cada empleado logre sus objetivos personales. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal.

Además de los puestos de nivel inicial, ciertas posiciones gerenciales pueden llenarse por métodos distintos, como el mérito individual según lo determina la gerencia general, o recurriendo al mercado externo de trabajo. La promoción interna de vacantes es más común para posiciones que van de nivel bajo intermedio.

La mayor parte de los solicitantes busca obtener una promoción, pero algunas solicitudes pueden provenir de individuos que desean adquirir mayores conocimientos en campos de su interés o que experimentan otras situaciones personales. Es posible incluso que se presente el caso de

personas que se postulan para puestos de menor graduación, cuando existe un nivel de insatisfacción profunda o cuando estiman que el movimiento les abrirá la posibilidad de disfrutar mejores promociones en el futuro.

En algunos casos los empleados pueden solicitar diversos cambios laterales con el fin de conocer mejor la empresa y postularse para puestos gerenciales. Muchas organizaciones contratan a jóvenes recién graduados de una carrera universitaria y los exponen a diversos puestos en departamentos clave de la empresa. Al concluir este proceso de rotación, suele invitarse al empleado a solicitar un puesto en el departamento que mejor se adecua a sus habilidades y vocación profesional.

1.4.4.2 EMPLEADOS QUE SE RETIRAN

Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 40 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.

Se presenta un caso especial cuando una compañía externa hace una oferta de trabajo a un empleado actual y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de recursos humanos tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea perder a un empleado especialmente valioso y permite que se lleve a cabo un proceso de renegociación que puede ser complejo.

El efecto general de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa en el grupo de personas que rodean al individuo que acaba quedándose en la misma organización, pero con mejores condiciones. Pese a estos factores, el hecho es que en ciertos

casos las empresas no desean prescindir de determinados individuos clave y el administrador de los recursos humanos de la empresa debe navegar con la habilidad y tacto.

1.4.5 CANALES PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

1.4.5.1 ESPONTÁNEOS

Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo correspondencia de personas que desean emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

Las solicitudes que se consideran interesantes se mantienen en un expediente hasta que se presente una vacante o hasta que una solicitud es tan antigua que pierde su validez. Por lo común el lapso que suele conceder a este proceso es de seis meses, después de lo cual se descartan las solicitudes.

1.4.5.2 REFERENCIAS DE OTROS EMPLEADOS

Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos. En segundo lugar, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo que es

probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo. En tercer lugar, las personas a quienes se recomienda tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía. Incluso cuando se presentan diferencias considerables, suelen esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.

1.4.5.3 PUBLICIDAD

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las presentaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal altamente especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones donde abundan personas que poseen los conocimientos necesarios.

Los avisos de empleo presentan varias desventajas. En el caso de un puesto que se considera especialmente deseable, pueden atraer a miles de solicitantes. En el de puestos que se consideran poco atractivos es posible que solo generen un número mínimo de solicitantes. Una tercera desventaja consiste en que no es posible realizar un aviso secreto, “para impedir que se difunda información confidencial de las actividades y planes de la compañía. Esta desventaja se supera mediante el uso de avisos no identificados, en los que no se emplean el nombre del empleador potencial y se instruye al solicitante para que envíe su solicitud y su curriculum vitae al periódico o publicación, o una casilla postal. Este tipo de avisos permite que la vacante siga siendo confidencial, evita un elevado flujo de llamados telefónicos y no se daña la imagen de la empresa ante los candidatos que no resultan aceptados. Un aviso que se redacta de manera muy

especializada puede tener el efecto de limitar el número de solicitantes, uno que se redacta en forma muy general puede generar tantos solicitantes que el proceso de evaluación y costoso. Una buena norma es redactar los avisos desde el punto de vista de la empresa, pero también del solicitante.

Como el costo de los avisos depende de su tamaño y ubicación, la tenencia general es a preferir un estilo directo inconcluso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- ✓ Las responsabilidades específicas del empleo (y no un título de desprovisto de sentido para el lector, como “asesor” o consejero”).
- ✓ La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.
- ✓ Los requerimientos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la fundación.

Especialmente en el caso de avisos enfocados a la capacitación de recursos humanos de nivel profesional, el aviso va a llegar a manos de una persona que recibió un alto nivel de educación, por lo que el proceso de redactarlo requiere especial cuidado y precisión. Además de cubrir el aspecto obvio de utilizar una redacción clara y concisa, el aviso debe transmitir la imagen de las expectativas de la compañía, determinando aspectos como:

- ✓ La compañía y el puesto que se ofrece ¿son de carácter conservador o innovativo?
- ✓ La empresa. ¿está en proceso de expansión o de estabilización?
- ✓ ¿se trata de una corporación pequeña, intermedia o de gran tamaño?
- ✓ La filosofía de la empresa y la dinámica del trabajo diario: ¿tienden a la centralización o son relativamente autónomos?

Cuando se trata de empleos de nivel intermedio o bajo es poco común emplear medios diferentes a la prensa y las revistas porque recurrir a otros como la radio o la televisión podría tener el efecto de incrementar considerablemente el costo del aviso. La ubicación de los avisos dependen también de si el empleador considera que existe un amplio grupo de personas calificadas que están en busca de empleo o si el grupo es reducido muy especializado. Si es más probable que los solicitantes recurran a determinados conductos profesionales, el reclutador debe adecuar su búsqueda a este factor.

1.4.5.4 ENTIDADES ESTATALES

Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones empleo en determinada región del país.

1.4.5.5 AGENCIAS PRIVADAS

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Por lo general la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de la compañía que efectuara la contratación. Las variantes entre políticas de las diversas agencias son notables.

Algunas seleccionan a sus candidatos con el mayor cuidado y solo refieren a personas que consideran sumamente cercanas al candidato ideal, en tanto que otras optan por enviar un número considerable de solicitantes a las empresas interesadas para que allá se verifique el proceso de selección. El profesional de administración de recursos humanos debe cerciorarse de

las políticas que practica la entidad si utiliza los servicios de una de estas agencias para auxilio en su labor de reclutamiento de personal.

1.4.5.6 COMPAÑÍAS DE UBICACIÓN DE PROFESIONALES

Operando a un nivel más especializado que las agencias, estas compañías solo contratan a personas de determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de estas compañías se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto que otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos y científicos. Con frecuencia estas compañías llevan a cabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones el teléfono puede construir uno de sus instrumentos primarios de acción.

1.4.5.7 INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tienen expectativas moderadas en lo tocante a compensación inicial. Muchos reclutadores llevan sus prácticas y contactos mucho más allá de colocar un simple aviso en una cartelera de la universidad y mantienen pláticas directas con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos mismos. A menudo las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada generación.

1.4.5.8 ASOCIACIONES PROFESIONALES

Numerosas asociaciones profesionales tienen entre sus objetivos primordiales la promoción del pleno empleo entre sus integrantes y en consecuencia ponen en práctica programas para lograrlo. Con frecuencia el

reclutador se entera de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos constructivamente.

1.4.5.9 ORGANIZACIONES GREMIALES

Numerosos sindicatos, organizacionales gremiales y otros organismos de solidaridad obrera mantienen registros actualizados de sus afiliados y en algunos casos especifican incluso si la persona está disponible o no. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, carpinteros, trabajadores de la construcción, etcétera. En algunos casos, sobre todo cuando se va a proceder a la contratación de más de una persona del gremio resulta indispensable contar con asesoría legal.

1.4.5.10 OPERATIVOS MILITARES

En muchos países latinoamericanos hay comunidades con vínculos con las instituciones militares, de las cuales suele separarse año a año un grupo considerable de personas capacitadas en diversas áreas especializadas. Por ejemplo, el reclutador puede encontrar aquí un grupo importante de oportunidades en áreas como la mecánica de automóviles, pilotos de aviones ligeros y expertos en soldadura.

1.4.5.11 PROGRAMAS GUBERNAMENTALES

Las autoridades de los diversos países latinoamericanos se enfrentan a la realidad de contar con grupos relativamente numerosos de personas que experimentan considerables dificultades para encontrar empleo. Muchas de estas personas no recibieron una adecuada educación, otros perdieron sus trabajos a causa de los programas de reducción de personal que afectaron

a sus compañías y otros mas no han renovado sus conocimientos de manera adecuada.

1.4.5.12 AGENCIAS DE EMPLEOS TEMPORALES

Las agencias de empleos temporales proporcionan o “prestan” trabajadores adicionales a la organización. En el caso de labores que solo excepcionalmente se van a llevar a cabo, este tipo de trabajador puede construir una excelente alternativa para la organización. Casi todas las empresas experimentan que pueden justificar el recurso a las agencias de empleos temporales. En ocasiones este tipo de empleado solo requiere un corto aviso y sus servicios pueden ser esenciales. Como es obvio, los trabajadores temporales no tienen un conocimiento adecuado de las políticas y procedimientos de la empresa, lo que constituye una obvia limitación para esta modalidad de reclutamiento. Sin embargo, un administrador de recursos humanos creativo en muchos casos encontrara alternativas válidas.

1.4.5.13 EMPLEADOS BAJO CONTRATO A CORTO PLAZO

Algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de contar con empleados por periodos inferiores a seis meses de duración. Cuando la organización no desea efectuar el proceso de reclutar, contratar, capacitar y evaluar el trabajo de un empleado de planta, puede optar (en los países donde la legislación laboral lo permite) por “alquilar” los servicios temporales de un grupo de personas.

Con frecuencia las compañías pequeñas consideran que la compleja gama de actividades que implica un departamento de personal, incluso aspectos como la contratación, el pago de nóminas, etcétera, es excesiva, por lo que resulta preferible recurrir a los servicios de una agencia especializada en proporcionar empleados por lapsos cortos.

1.4.5.14 FERIAS DE TRABAJO

Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

Fuente: Administración de personal y recursos humanos, William B. Werther, Jr. Keith Davis, Quinta edición. Pag. 121-166

1.4.6 RECLUTAMIENTO MIXTO

Por lo general las empresas nunca hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse ya que cuando utilizamos las herramientas de promoción de reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima.

Según Chiavenato (2000), el reclutamiento mixto puede ser adoptado de 3 maneras:

- a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno, en caso de que aquel no dé los resultados deseables, aquí la empresa le otorga prioridad a la entrada de empleados nuevos, al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal.
- b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La

empresa da prioridad a sus empleados en la disputa. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

- c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno, simultáneos. Este es el caso en que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos. Con esto la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

2. CASO DE APLICACIÓN

EMPRESA MORELIA AUTOMOTRIZ SA DE CV

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa fue fundada el 19 de Agosto de 1939 con el nombre de Morelia Automotriz, Sociedad de Responsabilidad Limitada, siendo los socios fundadores los Señores Agustín Carrillo Carreón y Ramón Guillermo Gutiérrez Martín del Campo, hombres con una enorme visión de negocios, fueron quienes con su entusiasmo, capacidad e inteligencia lograron crear la empresa que hoy conocemos.

A sus inicios las instalaciones se encontraban ubicadas en Av. Francisco I. Madero centro esquina con calle Morelos Sur, y su actividad principal era venta de automóviles, refacciones y servicio con venta de gasolina y lubricantes.

En el año de 1955 cambia su domicilio a Av. Madero Oriente # 766, lugar donde se encuentra actualmente el Hotel de La Calle Real. En ese mismo año cambia la razón social de esta empresa de ser Morelia Automotriz, S. de R. L., cambia a Morelia Automotriz Sociedad Anónima.

En el año de 1967 cambia su domicilio a la ubicación que actualmente se conoce en Francisco I. Madero Poniente #1605, col Gertrudis Bocanegra, en Morelia Michoacán, estas instalaciones han sido remodeladas en varias ocasiones y la última de ellas fue en el año de 1999, para tener la imagen que actualmente tiene, esto para cumplir con las exigencias de los clientes y de esa forma brindarles comodidad y seguridad.

Por último, en el año de 1983, se modifica la razón social de esta empresa para quedar como actualmente la conocemos de ser Morelia Automotriz S.A. cambia a Morelia Automotriz, S.A. de C.V.

En sus inicios Morelia Automotriz tenía 2 socios los cuales tenían una participación accionaria del 50% cada uno de ellos, pero en la actualidad los propietarios del 100% son los señores Gutiérrez. Los socios actuales son Hexateuco, S.A. de C.V. y Grupo Corfa, S.A. de C.V., empresas del grupo Gutiérrez las cuales son Holdings de otras empresas de este grupo.

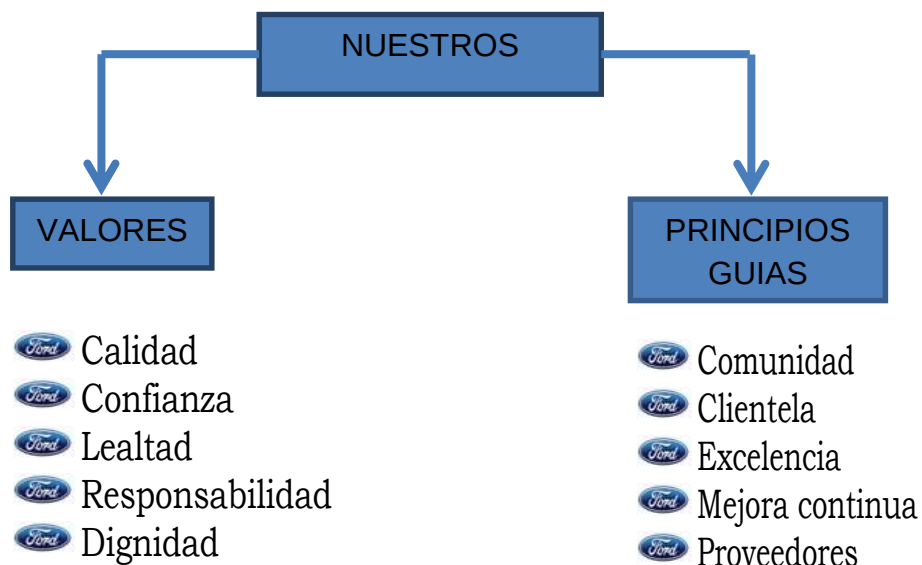
En el año de 1994, Morelia Automotriz inició los trabajos orientados a la definición e implantación de su “Modelo de Calidad y Excelencia”. Su cultura de calidad está fundamentada en función de los trabajos orientados a definir la misión, visión, filosofía de calidad, principios y valores de la empresa como sigue:

2.1.1 MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFÍA, VALORES Y PRINCIPIOS, Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

MISIÓN: Conservar el liderazgo de nuestra empresa siendo los primeros en calidad y servicio para la satisfacción del cliente.

VISIÓN: Ser una empresa altamente competitiva, moderna y eficiente que aproveche los avances tecnológicos para servir mejor al cliente.

Filosofía: La calidad y excelencia como medio, la satisfacción de nuestros clientes como fin.



OBJETIVOS EMPRESARIALES.

-  Mantener la permanencia y el desarrollo de la empresa, logrando rentabilidad y crecimiento.
-  Lograr penetración en el mercado a través de políticas y normas bien definidas, siendo expertos en productos Ford.
-  Mantener la capacidad económica suficiente para responder a las necesidades de mercado.
-  Lograr que la administración de la empresa provea de recursos necesarios, para cumplir adecuadamente la misión de esta empresa.

-  Lograr una recuperación oportuna de la cartera no permitiendo morosidad en la misma.
-  Contar con personal capaz y motivado, para el logro de los objetivos empresariales a través de la capacitación continua.
-  Proporcionar las oportunidades de desarrollo del personal, a través de la creatividad y la administración integral.
-  Lograr el presupuesto empresarial en el marco de las políticas establecidas, la creatividad y la administración integral.
-  Lograr ser una empresa de calidad total cubriendo todos los requisitos necesarios para que sea identificada plenamente por los clientes, proveedores y auditores.
-  Lograr que la cultura de la empresa sea aplicada por todos los empleados en cualquier situación que se presente.

2.1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

MORELIA AUTOMOTRIZ S.A. DE C.V., es una mediana empresa tiene una actividad específica o giro el cual es: “Compra Venta de Autos Nuevos, Autos Usados, Refacciones y Proporciona Servicio Automotriz”. Cuenta con 70 empleados, está ubicada en Francisco I. Madero Poniente #1605, col Gertrudis Bocanegra.

2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional de la concesionaria está formada por su asamblea de accionistas, la gerencia general y gerencias de área como: ventas de autos nuevos, ventas de seminuevos, ventas CONAUTO, refacciones, servicio, calidad y administración (como se puede apreciar en el Diagrama 1).

ORGANIGRAMA

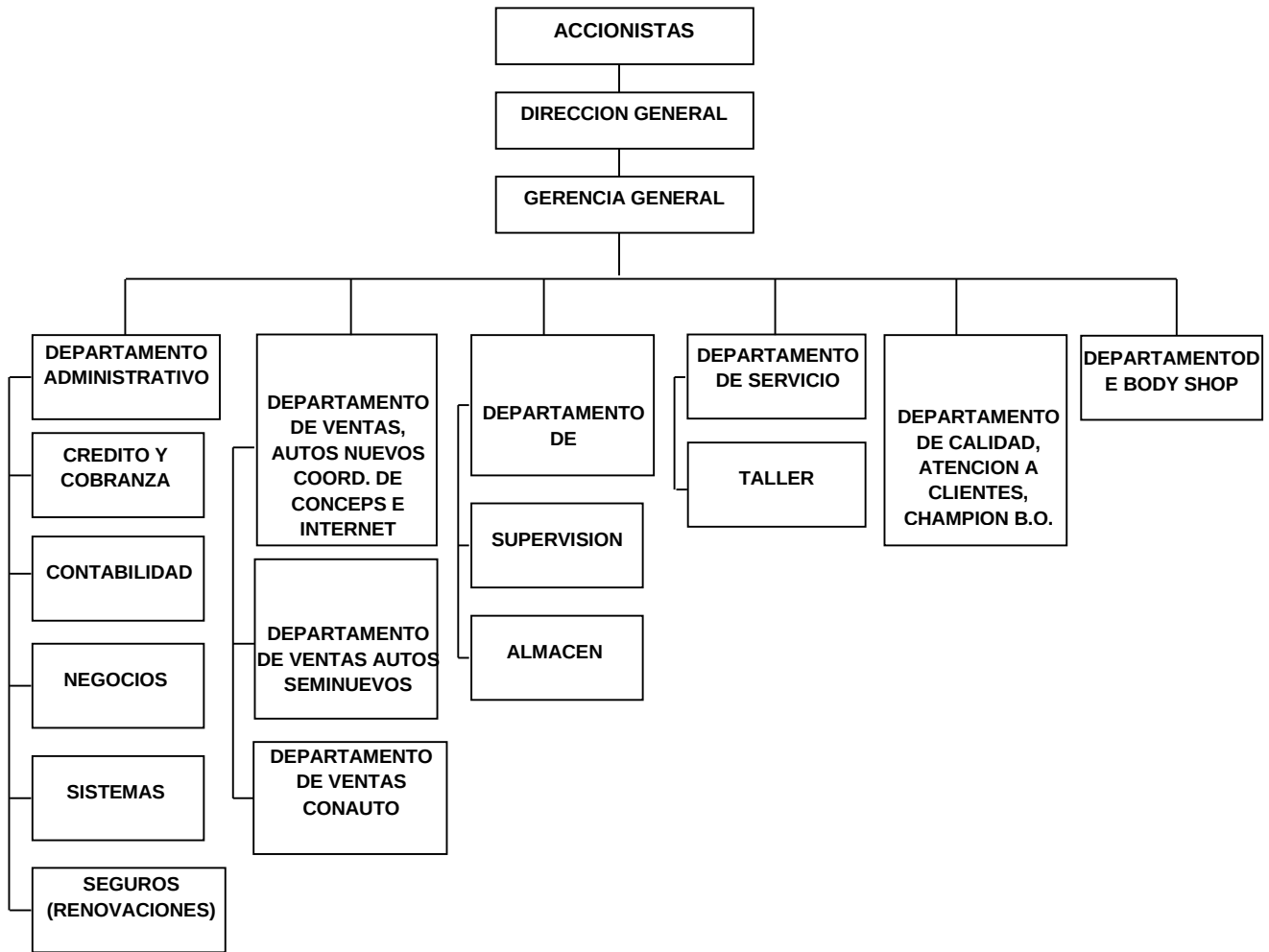


Diagrama 1: Organigrama de Empresa.

Políticas de Calidad.

Es la política de Morelia Automotriz S.A. de C.V., entregar a nuestros clientes productos y servicios que cumplan con la normatividad establecida en este manual. Esto incluye prestar un buen servicio así como proporcionar la información, documentación y todos aquellos requerimientos solicitados por los clientes, con la finalidad de lograr superar las expectativas que tienen del producto, de los servicios, de la empresa y del personal que labora en ella.

Disposiciones Generales.

-  Son obligaciones de la empresa las consignadas en los Contratos Individuales de Trabajo, y las Contenidas en La Ley Federal del Trabajo.
-  Quedan sujetos al cumplimiento de las disposiciones del reglamento interior de trabajo, todas las personas que tengan carácter de Trabajadores y Empleados de la empresa Morelia Automotriz S.A. de C.V.
-  Los trabajadores y empleados están obligados a cumplir con todas las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la empresa a través de sus directivos y funcionarios.

Normas Diversas.

-  Además de las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores consignadas en los Artículos 134 y 315 de La Ley, así como las del Reglamento Interno de Trabajo, el trabajador se obliga a:
 -  No introducir a su puesto de trabajo objetos de uso personal que no sean necesarios para el desempeño de

sus labores, tales como alimentos, útiles de aseo, revistas, etc.

 Guardar los secretos técnicos y comerciales, así como los asuntos reservados a la administración, cuya divulgación pudiera ocasionar perjuicios a la empresa.

 Informar a la empresa de sus cambios de domicilio.

DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Dentro de MORELIA AUTOMOTRIZ S.A. DE C.V., se encuentran tres tipos de ventas las cuales son:

 Venta de Autos Nuevos.

 Venta de Autos Seminuevos.

 Ventas CONAUTO.

DEPARTAMENTO DE VENTAS DE AUTOS NUEVOS.

OBJETIVO:

 Mantener unidades nuevas cubriendo los objetivos de Ford Motor Company designa de acuerdo a la guía anual, así como los marcados por el presupuesto de la empresa con los márgenes de utilidad requeridos, que mantengan la rentabilidad del mismo y lograr la completa satisfacción del cliente superando sus expectativas en atención y servicio.

 Mantener una eficiente administración del departamento, actualizando sistemas, procesos y descripciones de puestos.

 Continuar con el liderazgo de la empresa desarrollando ejecutivos de ventas con el perfil requerido para tal efecto.

 Proporcionar al Asesor de Compras una guía de las operaciones que debe cumplir siempre en el proceso de ventas,

desde la prospección hasta el cierre, para lograr mayor número de ventas efectivas.

POLÍTICAS:



El vendedor debe cubrir siempre y en estricto orden los pasos del Proceso de ventas.



Es responsabilidad del Gerente de Ventas, vigilar que el proceso de ventas se cumpla al 100%

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE AUTOS NUEVOS.

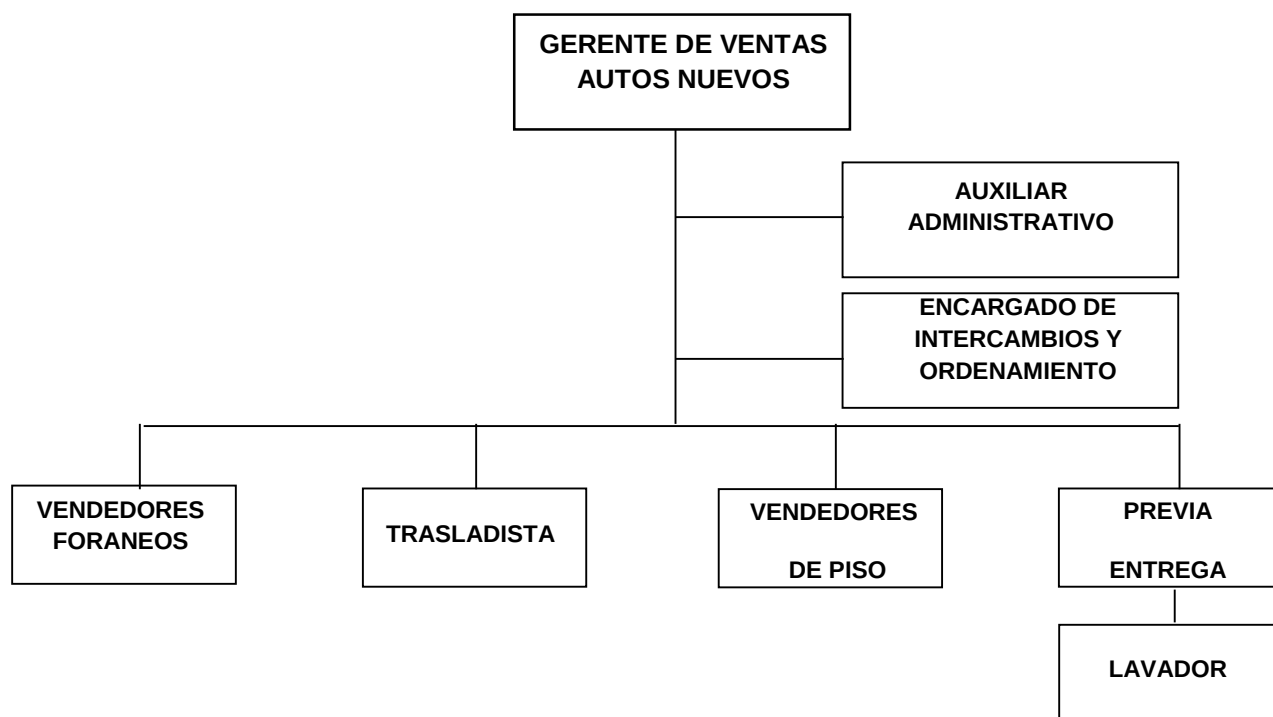


Diagrama 2: Organigrama del Departamento Ventas de Autos Nuevos.

DEPARTAMENTO DE VENTAS DE AUTOS SEMINUEVOS.

OBJETIVO:

Lograr los presupuestos de compra y venta de autos seminuevos establecidos a través de las siguientes acciones:

-  Compra y recepción de unidades usadas, siempre que estas reúnan los requisitos de condiciones generales de uso que permitan un reacondicionamiento bajo el tiempo y costo, aceptación en el mercado que permita un desplazamiento rápido de inventario y márgenes de utilidad que den rendimiento al departamento.
-  Desarrollar estrategias creativas que nos den mayores oportunidades de compra-venta de unidades seminuevas con beneficio para la empresa.
-  Mayor promoción de nuestros productos en puntos clave en venta y a través de canales apropiados de publicidad.
-  Atender un mercado que demanda vehículos de más bajo precio que los nuevos y mantener una mezcla tanto de marcas como de tipos que nos permitan satisfacer a nuestros clientes.
-  Proporcionar a nuestros clientes servicios de calidad con los que queden totalmente satisfechos, proporcionando a nuestros clientes la opción de adquirir un vehículo seminuevo a valores reales de mercado y totalmente reacondicionado y regularizado.
-  Atender con verdadera calidad de servicio.
-  Proporcionar al Asesor de Compras una guía de las operaciones que debe cumplir siempre en el proceso de venta de seminuevos, desde la prospección hasta el cierre, para lograr mayor número de ventas efectivas.

POLÍTICAS:

-  El vendedor debe cubrir siempre y en estricto orden los pasos del Proceso de ventas.
-  Es responsabilidad del Gerente de Seminuevos, vigilar que el proceso de venta de seminuevos se cumpla al 100%.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE AUTOS SEMINUEVOS.

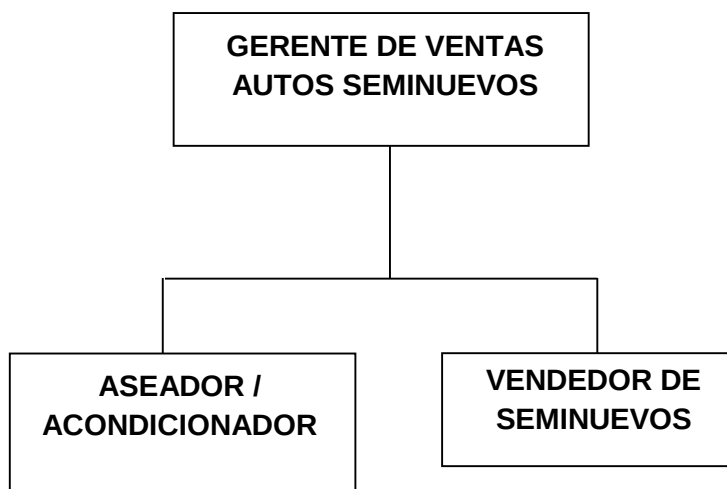


Diagrama 3: Organigrama del Departamento de Autos Seminuevos

DEPARTAMENTO DE VENTAS CONAUTO.

OBJETIVO:

Lograr clientes totalmente satisfechos con la compra del autofinanciamiento CONAUTO conociendo el producto y las ventajas de este sistema.

POLÍTICAS:

-  Solamente los vendedores contratados para este sistema de comercialización pueden vender este tipo de contratos, no así los vendedores del sistema de venta de vehículos tradicional.
-  Todos los vendedores de este sistema deberán contar con licencia de conducir vigente.
-  Todos los vendedores del autofinanciamiento serán expertos en el conocimiento del sistema.
-  Al personal de nuevo ingreso se le brindará la capacitación suficiente para el óptimo desempeño de sus funciones.
-  El personal del departamento podrá hacer uso de las instalaciones y puntos de venta que la empresa tiene designado para ello, con el objeto de cerrar contratos y demás operaciones relacionadas con estos.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CONAUTO

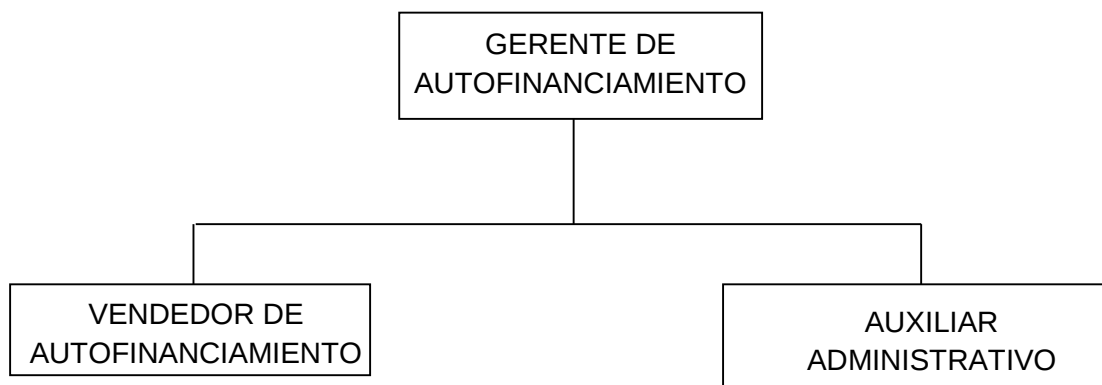


Diagrama 4: Organigrama del Departamento de Ventas CONAUTO

DEPARTAMENTO DE SERVICIO

Dentro de MORELIA AUTOMOTRIZ S.A. DE C.V., se encuentran tres tipos de servicios las cuales son:

-  Servicio.
-  Refacciones.
-  Body Shop.

OBJETIVO DE SERVICIOS:

Lograr la completa satisfacción de nuestros clientes, para lo cual debemos de:

-  Mantener el servicio a domicilio a nuestros clientes optimizando el servicio de entrega.
-  Mantener una atención esmerada a nuestros clientes.
-  Lograr que todo nuestro personal participe activamente en el proyecto continuo de servicio al cliente.
-  Capacitarnos continuamente en aspectos técnicos (mecánicos) y administrativos.
-  Monitorear la satisfacción del cliente a través de las encuestas¹ que se hagan a todos nuestros clientes.
-  Cumplir y rebasar nuestros objetivos de ingresos planteados en los presupuestos del departamento para lo cual nos proponemos:
 -  Realizar mensualmente promociones únicas de refacciones y servicios en el mercado.
 -  Realizar visitas periódicas a clientes flotilleros ofreciéndoles descuentos especiales.

ÁREA DE SERVICIO.

OBJETIVO:

Lograr la satisfacción del cliente desde el momento en que acude al departamento de servicio, hasta que se entrega la unidad, a través de un servicio de calidad.

POLÍTICAS:

-  La recepcionista recibe al cliente asignándole un asesor para su servicio.
-  El asesor de servicio recibirá la unidad y a su vez orientará al cliente acerca de las necesidades de su vehículo.
-  Establecerá día y hora de entrega del mismo.
-  El asesor de servicio le proporcionará al cliente una visión clara de los trabajos a realizar.
-  El asesor de servicio ofrecerá al cliente servicio de cafetería, agua o refresco así como acompañarlo a la sala de espera si la situación lo amerita.
-  El asesor de servicio deberá proporcionar un presupuesto de los trabajos a realizar desglosando las refacciones y la mano de obra.
-  Las refacciones reemplazadas se le devolverán al cliente al momento de la entrega de la unidad.
-  Se le informará al cliente cualquier reparación adicional que su vehículo requiera.
-  Todos los trabajos realizados dentro del taller de servicio deberán ser revisados por el auditor de calidad y éste nos avisará de cualquier problema adicional no contemplada por el cliente.

-  El asesor de servicio revisará y explicará al cliente los cargos y trabajos realizados a su unidad.
-  El asesor de servicio deberá explicarle al cliente las cláusulas del contrato anexo en la orden de reparación y deberá apegarse a ellas.
-  En caso de diagnóstico el cliente autorizará el trabajo correspondiente y se le hará saber cuándo sea necesario desarmar alguna pieza o conjunto, si el cliente no autoriza no estamos obligados a entregársela en las condiciones que entró.
-  La unidad en todo tipo de reparación deberá entregarse limpia en el interior y exterior.
-  El asesor de servicio deberá explicarle consejos sobre necesidades futuras, garantía, si está totalmente satisfecho, si le entregaron las refacciones usadas y sus respectivos cargos.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

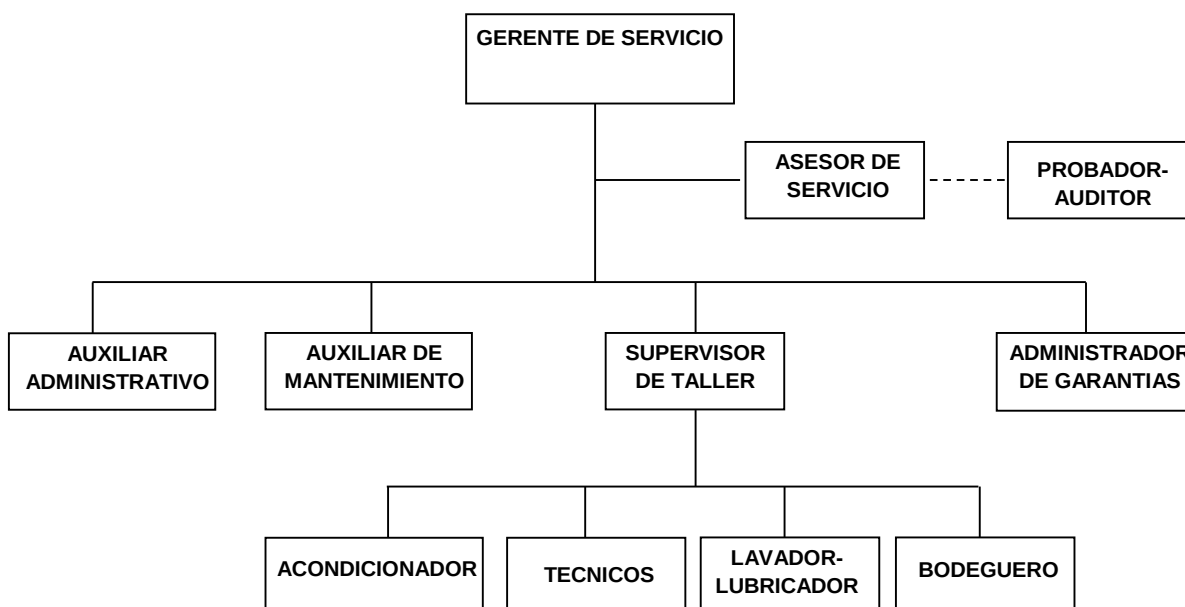


Diagrama 5: Organigrama del Departamento de Servicio.

DEPARTAMENTO DE REFACCIONES.

OBJETIVO:

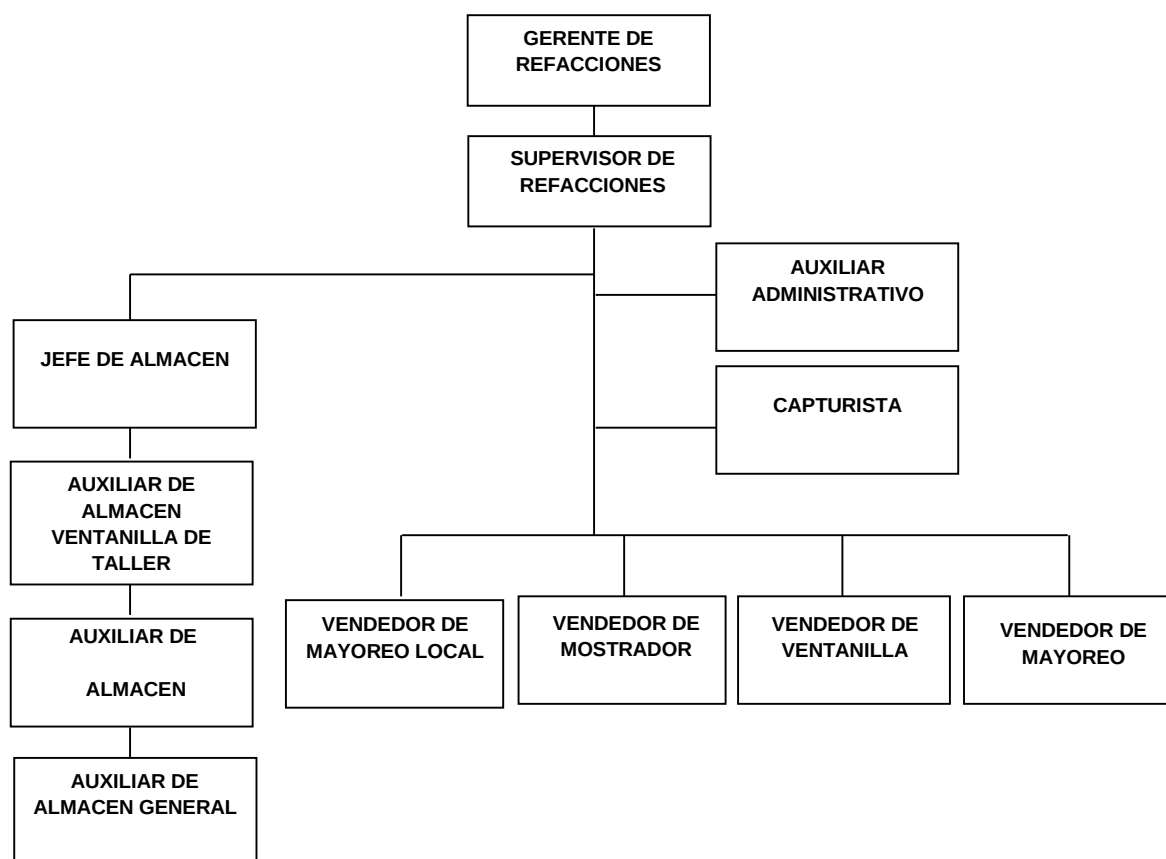
Lograr y superar los volúmenes de ventas de refacciones y accesorios establecidos en los presupuestos, atendiendo a nuestros clientes con calidad de servicio que satisfaga plenamente a sus necesidades y superando sus expectativas.

POLÍTICAS:

-  El vendedor de mostrador deberá aplicar la política de ventas autorizada por la gerencia de refacciones.
-  El vendedor de mostrador respetará los precios vigentes del boletín emitido por FORD MOTOR COMPANY.
-  El vendedor de mostrador podrá solicitar refacciones que necesite al jefe de almacén para que éste los solicite a planta.
-  El vendedor de mostrador solicitará al cliente el 50% de anticipo en el caso de pedidos especiales.
-  El vendedor deberá pedir autorización a la gerencia de refacciones para otorgar descuentos y/o créditos que no estén contemplados en la política de ventas.
-  El vendedor de mostrador podrá realizar ventas a precio de público y mayoreo.
-  El vendedor de mostrador deberá facturar y realizar bonificaciones en la venta que realice.
-  El vendedor deberá hacer llamadas telefónicas a los clientes para promover refacciones y accesorios.

-  El vendedor estará autorizado por el Gerente de refacciones para presentar cotizaciones por escrito a los clientes que lo requieran.
-  El vendedor de mostrador deberá realizar sus ventas considerando el porcentaje de utilidad que debe lograr en las mismas.
-  El vendedor de mostrador será responsable de las refacciones y accesorios que se encuentran en exhibición en el mostrador.
-  El vendedor de mostrador deberá entregar un reporte al jefe de almacén de las ventas perdidas que resulten durante el día.
-  El vendedor de mostrador deberá participar en los cursos de capacitación que le asigne la gerencia de refacciones.

ORGANIGRAMA DE REFACCIONES.



DEPARTAMENTO DE BODY SHOP.

OBJETIVO:

Otorgar un servicio de reparación por colisión de calidad, cumpliendo con los objetivos y metas que aseguren las utilidades y satisfagan a los accionistas y trabajadores. Lograr la satisfacción del cliente desde el momento en que acude al departamento de Body Shop, hasta que se entrega la unidad, a través de un servicio de calidad.

POLÍTICAS:

-  La recepcionista recibe al cliente asignándole un asesor para su servicio.
-  El asesor de Body shop recibirá la unidad y a su vez orientará al cliente acerca de las necesidades de su vehículo.
-  Establecerá día y hora de entrega del mismo.
-  El asesor de Body Shop le proporcionará al cliente una visión clara de los trabajos a realizar.
-  El asesor de Body Shop ofrecerá al cliente servicio de cafetería, agua o refresco así como acompañarlo a la sala de espera si la situación lo amerita.
-  El asesor de Body Shop deberá proporcionar un presupuesto de los trabajos a realizar desglosando las refacciones y la mano de obra.
-  Las refacciones reemplazadas se le devolverán al cliente al momento de la entrega de la unidad.
-  Se le informará al cliente cualquier reparación adicional que su vehículo requiera.

-  Todos los trabajos realizados dentro del taller de Body Shop deberán ser revisados por el auditor de calidad y éste nos avisará de cualquier problema adicional no contemplada por el cliente.
-  El asesor de Body Shop revisará y explicará al cliente los cargos y trabajos realizados a su unidad.
-  El asesor de Body Shop deberá explicarle al cliente las cláusulas del contrato anexo en la orden de reparación y deberá apegarse a ellas.
-  En caso de diagnóstico el cliente autorizará el trabajo correspondiente y se le hará saber cuándo sea necesario desarmar alguna pieza o conjunto, si el cliente no autoriza no estamos obligados a entregársela en las condiciones que entró.
-  La unidad en todo tipo de reparación deberá entregarse limpia en el interior y exterior.
-  El asesor de Body Shop deberá explicarle consejos sobre necesidades futuras, garantía, si está totalmente satisfecho, si le entregaron las refacciones usadas y sus respectivos cargos.

ORGANIGRAMA DE BODY SHOP.

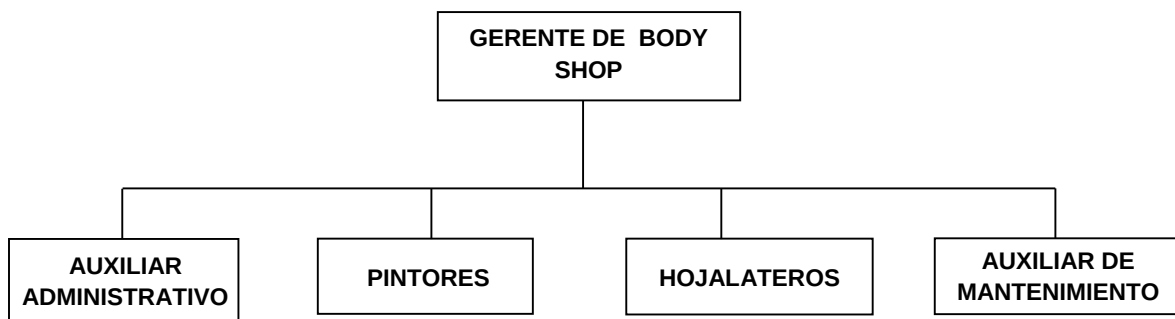


Diagrama 7: Organigrama del Departamento de Body Shop.

DEPARTAMENTO DE CALIDAD.

OBJETIVO:

Revisar periódicamente que el manual de calidad se esté aplicando en su totalidad en cada una de las áreas de la empresa.

POLÍTICAS:

-  Se deberá definir claramente que el responsable para aplicar las auditorias de calidad.
-  Las Auditorias de Calidad se realizaran de acuerdo con un programa departamental de revisiones periódicas, en el cual deberá contener como mínimo lo siguiente.
 -  Nombre del departamento.
 -  Fecha de revisión.
 -  Responsable de la auditoria.
 -  Persona que autoriza el resultado de la auditoria.
 -  Concepto especifico de la revisión.
 -  Comparación del programa contra el resultado real.
 -  Conclusiones de la revisión.
-  Se deberá definir claramente que normas son sujetas de revisión periódica y cuales podrán tener revisión esporádica.
-  En el momento en que se detecte que existe alguna incongruencia entre la aplicación de una norma o procedimiento y el procedimiento o la norma escrita se deberá informar al Representante Gerencial quien a la vez informara al Gerente de Área con la finalidad de corregir la inconsistencia o incongruencias y tomar acciones.



Cuando se detecte en la Auditoria que un procedimiento es obsoleto se deberá de informar al representante Gerencial quien a la vez informara al Gerente de área para que dicho procedimiento sea actualizado de inmediato.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD.

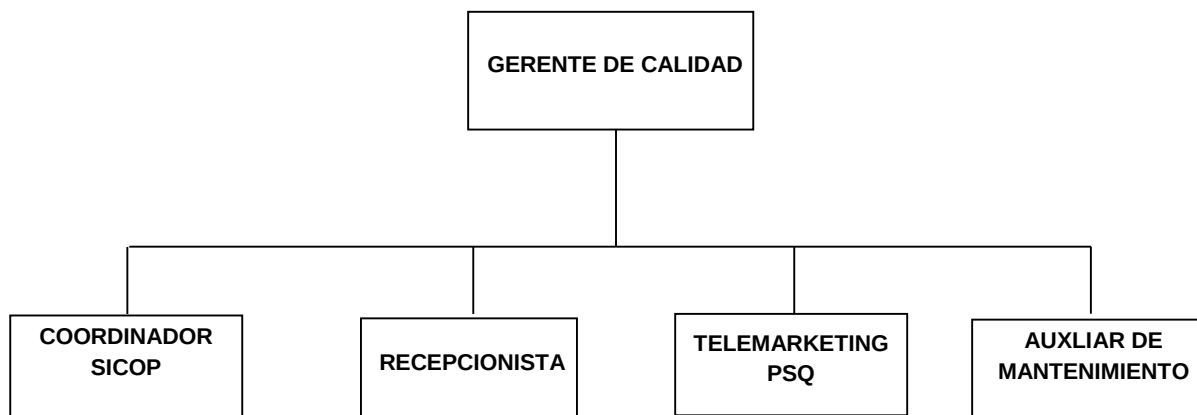


Diagrama 8: Organigrama del Departamento de Calidad.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

OBJETIVO:

Entregar la información financiera del mes correcta y oportunamente.

POLÍTICAS:

-  La fecha de entrega deberá estar establecida dentro de los 10 primeros días del mes siguiente.
-  La Balanza previa y gastos deberá entregarse a cada departamento para ser revisados antes de la elaboración del Estado Financiero Corporativo.
-  La información deberá ser lo más clara posible.
-  Deberá ser aceptada por La Gerencia Administrativa para poder ser revisada por Gerencia General.
-  Deberán obtenerse 8 copias para ser entregadas a:
 -  Dueño (Cd. de México).
 -  Director (Cd. de México).
 -  Gerente General.
 -  Gerencia Administrativa
 -  Departamento de Contabilidad.
 -  Copia a Gerentes.
 -  Gerente General de Aguascalientes.
 -  Accionistas.
-  Se debe hacer la revisión de todos los saldos de la cuenta de la balanza.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

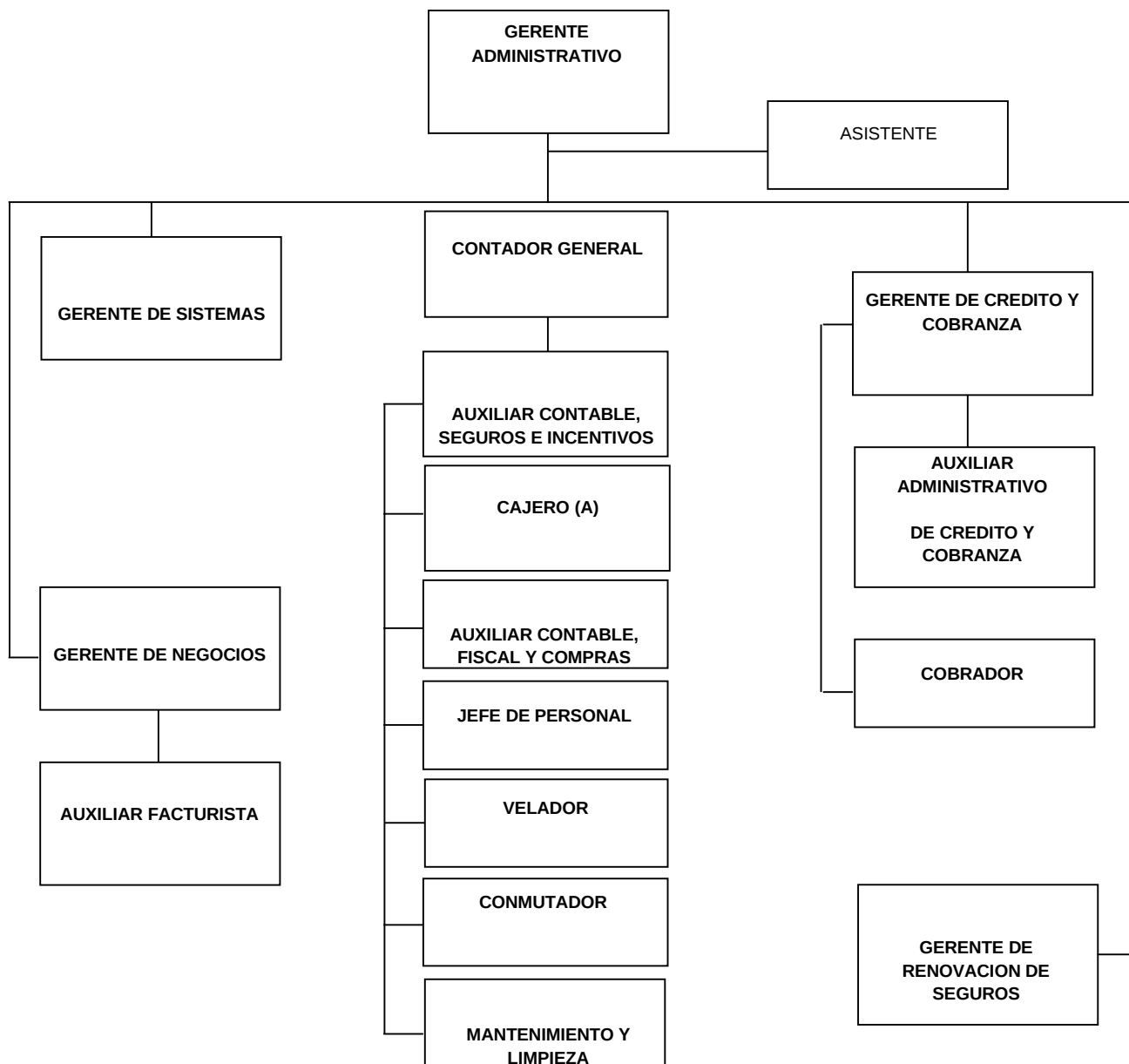


Diagrama 9: Organigrama del Departamento Administrativo.

2.1.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA MORELIA AUTOMOTRIZ SA DE CV

Morelia Automotriz no tiene un proceso de reclutamiento como tal se basa específicamente en las políticas de contratación:

1. Cada gerente de departamento solicitará al Gerente Administrativo la contratación del personal requerido.
2. Cada gerente de departamento entregará al Gerente Administrativo el perfil del puesto vacante.
3. Se utilizaran los medios impresos para solicitar personal para puestos vacantes.
4. El personal que acuda a la empresa como respuesta al aviso solicitando empleados entregara solicitud elaborada y firmada o curriculum con fotografía reciente al Asistente de la Gerencia General.
5. El Gerente Administrativo seleccionará y entrevistará a los posibles candidatos para ser canalizados posteriormente al gerente de departamento que solicito el personal para una segunda entrevista.
6. El personal de nuevo ingreso anexará la documentación requerida a su solicitud con excepción de empleados que hayan trabajado anteriormente en la empresa.
7. Al personal de nuevo ingreso se le informará el puesto que va a desempeñar (se le entregara la descripción del puesto), el sueldo recibir y las prestaciones a las que se tiene derecho.
8. Al personal de nuevo ingreso se le entregará un contrato por tiempo determinado (Dos meses), el cual firmara él, el gerente general y dos testigos.

9. Al personal de nuevo ingreso se le entregarán los derechos y obligaciones que adquiere al ser empleados de Morelia Automotriz S.A. de C.V. mismos que se encuentran contenidas en el reglamento interior de trabajo.

10. Se aplicará un examen de conocimientos al aspirante al puesto solicitado en el momento en que se presente a la empresa. Se dará prioridad al personal de la empresa para promoverlo al puesto vacante y contratar al personal requerido de acuerdo al puesto que se promovió.

El siguiente formato es el que utilizan para solicitar vacante del departamento de CONAUTO

Formato de Apoyo Requerimiento Anuncio de Reclutamiento 2011



Fecha de solicitud (mes , día y año)

BID Nombre (s) del Distribuidor (es) participantes

1	MORELIA AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.
2	

Nombre del Periódico seleccionado

" LA VOZ DE MICHOACAN "

Medida mecánica (Base por altura en cm.) 1/4 de Plana

Costo por día del anuncio

Total de días a publicar

1

Costo total de la pauta (Días de publicación)

\$ 720.00

Fechas de publicación del anuncio (mes , día y año)

01/05/2011

Porcentaje de apoyo autorizado

50%

Monto a facturar por Distribuidor con base al % de apoyo

\$ 360.00

Vehículo que se publicara

NINGUNO

Logo actualizado del la Distribuidora vía mail

Datos del Distribuidor

1	Nombre del Gerente Conauto	OMAR A. ORTIZ CISNEROS
2	Teléfono	443 3160700
3	Mail	o-ortiz8@mausa.fordmex.com
4	Calle y No.	AV. FRANCISCO I. MADERO PTE. 1605
5	Colonia	GERTRUDIS BOCANEGRA
6	Delegación o Municipio	MORELIA
7	Ciudad	MORELIA
8	Código Postal	58150

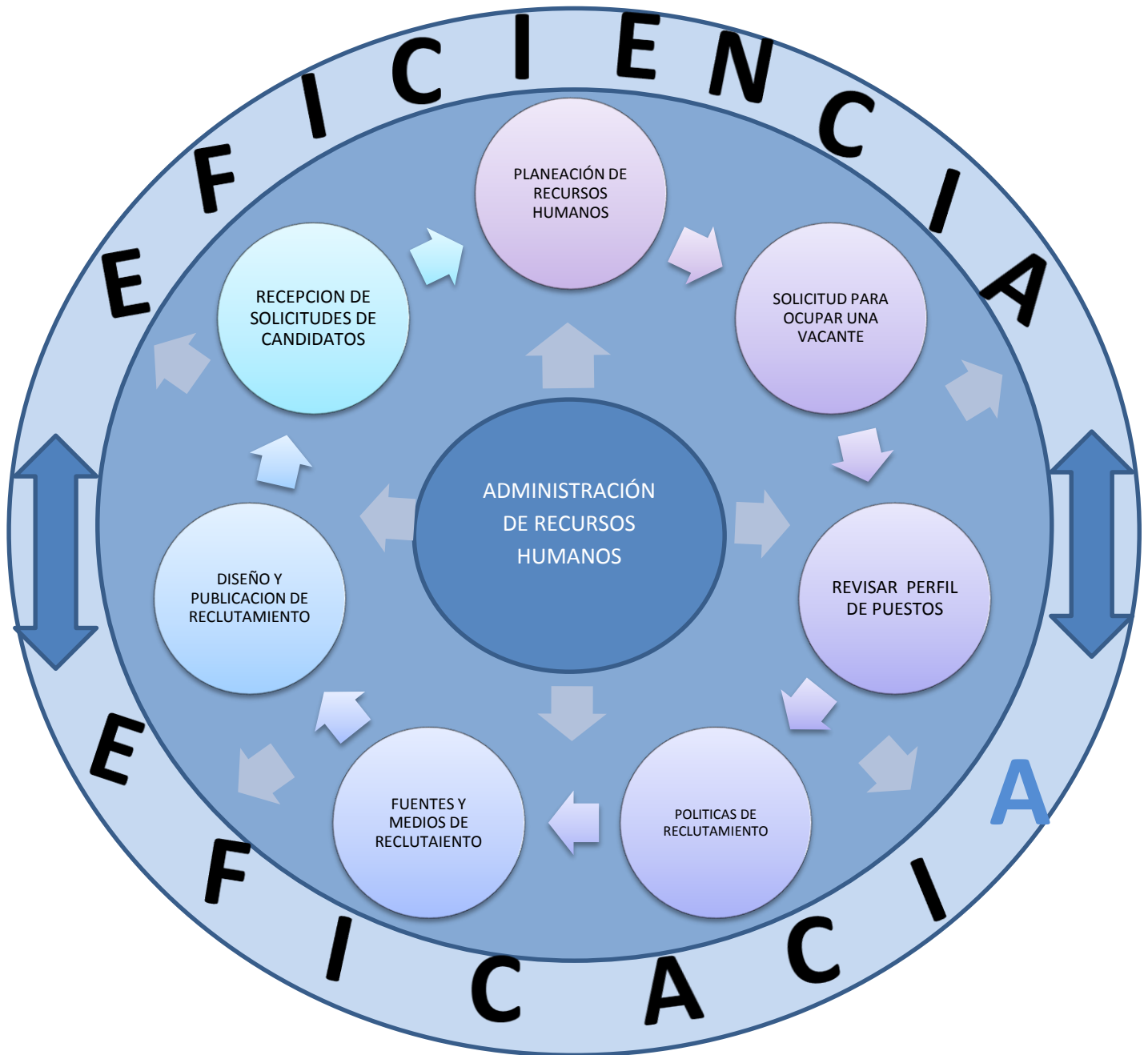
Observaciones

Vo.Bo.

Carlos A Urbán Lozano
Capacitación Especializada

Fecha de autorización

3. PROPUESTA METODOLOGICA PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE MORELIA AUTOMOTRIZ SA DE CV



4. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección, y entrenamiento.

La administración de recursos humanos reflejado en las organizaciones a través de su departamento de personal realizan los procesos de reclutamiento por la necesidad de cubrir una vacante de nueva creación o por la renuncia, despido, transferencia, jubilación, entre otras de un trabajador, derivado de dichas circunstancias las organizaciones se ven en la necesidad de llevar a cabo su proceso de reclutamiento, para lo cual hago la propuesta metodológica para mejorar el proceso de reclutamiento de personal de Morelia Automotriz S.A. de C.V., y su aplicación se lleva de la siguiente manera:

1.- PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Se deberá realizar una estrategia de planeación de recursos humanos a través de pronósticos de personal y la generación de graficas de reemplazo para poder tener elementos para la toma de decisiones en cuanto a las necesidades de personal.

2.- VACANTE: Se genera una vacante por 2 motivos: 1 por la creación de un nuevo puesto en la organización 2. A petición de un director, gerente o jefe del departamento, por motivo de renuncia, despido, jubilación, etc., a través de una solicitud requiriendo la necesidad de personal para cubrir dicha vacante.

3.- REVISIÓN DE PERFIL DE PUESTOS: Una vez que nos hacen la solicitud de requerimiento de personal se procederá a revisar el perfil y

descripción de puestos para determinar con claridad las necesidades que se requieren para el puesto en función de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que se deben de buscar en los posibles candidatos.

4.- POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO: Una vez que ya se realizó la planeación de los recursos humanos, la solicitud para ocupar la vacante, se revisó el perfil de puestos se basarán en las siguientes políticas de reclutamiento que tiene la empresa:

1. Cada gerente de departamento solicitará al Gerente Administrativo la contratación del personal requerido.
2. Cada gerente de departamento entregará al Gerente Administrativo el perfil del puesto vacante.
3. Se utilizarán los medios impresos para solicitar personal para puestos vacantes.
4. El personal que acuda a la empresa como respuesta al aviso solicitando empleos entregará solicitud elaborada y firmada o curriculum con fotografía reciente al Asistente de la Gerencia General.
5. El Gerente Administrativo seleccionará y entrevistará a los posibles candidatos para ser canalizados posteriormente al gerente de departamento que solicitó el personal para una segunda entrevista.
6. El personal de nuevo ingreso anexará la documentación requerida a su solicitud con excepción de empleados que hayan trabajado anteriormente en la empresa.
7. Al personal de nuevo ingreso se le informará el puesto que va a desempeñar (se le entregará la descripción del puesto), el sueldo a recibir y las prestaciones a las que se tiene derecho.

8. Al personal de nuevo ingreso se le entregará un contrato por tiempo determinado (Dos meses), el cual firmara él, el gerente general y dos testigos.
9. Al personal de nuevo ingreso se le entregarán los derechos y obligaciones que adquiere al ser empleados de Morelia Automotriz S.A. de C.V. mismos que se encuentran contenidas en el reglamento interior de trabajo.
10. Se aplicará un examen de conocimientos al aspirante al puesto solicitado en el momento en que se presente a la empresa. Se dará prioridad al personal de la empresa para promoverlo al puesto vacante y contratar al personal requerido de acuerdo al puesto que se promovió.

5.- FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO: Las fuentes de reclutamiento que se utilizan son de canales internos como externos. En ocasiones se realizara reclutamiento mixto.

Reclutamiento interno: El reclutamiento interno se dará cuando, al presentarse determinada vacante, la Empresa intente llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos.

Reclutamiento externo: El reclutamiento externo funcionara con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización tratara de cubrirla con personas extrañas, es decir candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento mixto: Se pretende obtener las ventajas del reclutamiento interno (motivación de los empleados, conocimiento de la empresa) con las del reclutamiento externo (innovación, deseos de trabajar del nuevo

empleado). El procedimiento consistiría en divulgar internamente las necesidades de empleo entre los trabajadores para que ellos difundan y capten personal de fuera.

6.- DISEÑO Y PUBLICACIÓN DE RECLUTAMIENTO:

Para el diseño y publicación de reclutamiento de personal se utilizara el internet, páginas de trabajo, personal interno.

7.- RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE CANDIDATOS:

Para el término del proceso de reclutamiento se recibirán las solicitudes de candidatos para ocupar la vacante.

Eficiencia y Eficacia: logro de los objetivos individuales e institucionales.

CONCLUSIÓN

Todas las organizaciones se encuentran integradas por personas unidas por un beneficio común, estas realizan y dirigen diariamente las diversas operaciones. Es por eso, que el recurso más importante que poseen las empresas son sus trabajadores, sin ellos simplemente no se podría operar. En consecuencia el éxito de una organización depende en gran parte del capital humano y de las funciones que desempeñan.

Una organización podrá tener un gran capital, equipo con tecnología moderna y productos novedosos, sin embargo nada de esto sirve sin el equipo de trabajo correcto. Es necesaria la mano del hombre para dirigir y gestionar todos los recursos.

Para formar un equipo de trabajo que pueda alcanzar los objetivos que la empresa se plantea, es necesario encontrar a las personas adecuadas, que tengan las habilidades y conocimientos que los diversos puestos necesitan.

El proceso de reclutamiento de personal es la herramienta principal para formar el equipo de trabajo idóneo y llenar las necesidades de la empresa. Al desarrollarlo no solo se busca llenar una vacante, sino también obtener un beneficio y crecimiento tanto para la empresa como para el empleado.

El departamento de recursos humanos es el encargado de la ejecución del reclutamiento de personal, en su función de admisión y empleo. Esta área es la encargada de gestionar el capital humano con el que cuenta la organización a través de sus diversas funciones.

Dicho proceso es estandarizado, es decir, cuenta con pasos específicos a seguir para facilitar su ejecución. Por lo tanto si se realiza de la manera correcta, su éxito se traduce en un ahorro para la empresa, tanto en tiempo como recursos materiales.

El proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación e invitación. Con su éxito, la empresa conseguirá un gran número de candidatos para llenar la vacante disponible. El desarrollo del mismo, es importante analizar cuidadosamente cual es el mejor medio y a donde o a que fuentes deben enviarse.

El reclutamiento puede efectuarse dentro de la organización o fuera de la misma. En mi opinión debe de utilizarse un método mixto, en donde la vacante se ocupe por medio del reclutamiento interno o la reubicación de empleados, asignado al reclutamiento externo la función de encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja la persona ascendida.

También es indispensable contar con el perfil y descripción de cada uno de los puestos en el proceso de reclutamiento. Esta herramienta proporcionará las características e información necesaria de cada uno de los cargos y facilitara dicho proceso (esta herramienta se describe a continuación).

PERFIL DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO

Formación:

Experiencia mínima: 2 años

Grado mínimo de estudios: Profesional en el área de administración general o financiera.

Competencias.

A) Técnicas:

Descripción	Nivel
Manejo de Office	Especializado

Uso de Extranet	Especializado
Conocimiento de Miscelánea Fiscal	Experto
Sistema de Crédito Ford	Experto
Uso del Simulador Financiero	Especializado
Normatividad en materia Laboral	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Relaciones Públicas, relaciones de cooperación	Funcional
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Experto
Comunicación Oral y escrita	Especializado
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Negociación, conclusión de convenio o pacto	Experto
Orientación a Resultados, dirigir a objetivos comunes	Experto
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto
Desarrollo de Subordinados, coaching	Experto
Control, verificar que ocurra conforme a lo planeado	Experto
Liderazgo, orientar la acción en una dirección	Especializado
Tolerancia a la Presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de Riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Experto
Productividad, maximizar el recurso	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Optimista
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico
- ✓ Solucionador de Problemas
- ✓ Saber Escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE CRÉDITO Y COBRANZA**Formación:**

Experiencia mínima: 1 año

Grado mínimo de estudios: Profesional o Técnico en el área de administración.

Competencias.**A) Técnicas**

Descripción	Nivel
Manejo de Office	Funcional
Uso de Extranet	Funcional

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Relaciones Públicas, relaciones de cooperación	Funcional
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Funcional
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Experto
Comunicación Oral y escrita	Funcional
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Negociación, conclusión de convenio o pacto	Funcional
Orientación a Resultados, dirigir a objetivos comunes	Funcional
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto
Desarrollo de Subordinados, coaching	Funcional
Control, verificar que ocurra conforme a lo planeado	Funcional

Tolerancia a la Presión, habilidad para actuar

Experto

Productividad, maximizar el recurso

Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Optimista
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Solucionador de Problemas
- ✓ Saber Escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE NEGOCIOS F&I (AUTOFINANCIAMIENTO Y SEGUROS)

Formación:

Experiencia mínima: 2 años

Grado mínimo de estudios: Bachillerato o Carrera Técnica.

Competencias.

A) Técnicas:

Descripción	Nivel
Manejo de Office	Especializado
Uso de Extranet	Especializado
Sistema de Crédito Ford	Especializado
Uso del Simulador Financiero	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Experto
Comunicación Oral y escrita	Especializado
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Negociación, conclusión de convenio o pacto	Experto
Orientación a Resultados, dirigir a objetivos comunes	Experto
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto
Control, verificar que ocurra conforme a lo planeado	Experto

Liderazgo, orientar la acción en una dirección	Funcional
Tolerancia a la Presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de Riesgos, analizar y predecir	Experto
Productividad, maximizar el recurso	Experto

C) Actitudes:

- ✓ Servicio
- ✓ Honradez
- ✓ Orden
- ✓ Analítico
- ✓ Solucionador de Problemas
- ✓ Paciencia
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Disciplina
- ✓ Optimista
- ✓ Saber Escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE SISTEMAS**Formación:**

Experiencia mínima: 2 años Grado mínimo de estudios: Profesional en el área de informática (redes y programación).

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de SQL	Básico
Manejo de Clíper	Básico
Manejo de Redes	Especializado
Instalaciones de equipo	Especializado
Conocimiento en Área Administrativa	Básico

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Relaciones Públicas, relaciones de cooperación	Funcional
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Experto
Comunicación Oral y escrita	Especializado
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Negociación, conclusión de convenio o pacto	Experto
Orientación a Resultados, dirigir a objetivos comunes	Experto
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto

Desarrollo de Subordinados, coaching	Experto
Control, verificar que ocurra conforme a lo planeado	Experto
Liderazgo, orientar la acción en una dirección	Especializado
Tolerancia a la Presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de Riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Experto
Productividad, maximizar el recurso	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Optimista
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico
- ✓ Solucionador de Problemas
- ✓ Saber Escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR GENERAL**Formación:**

Experiencia mínima: 3 años

Grado mínimo de estudios: Licenciatura en contabilidad y con enfoque del negocio.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Contabilidad	Especializado
Miscelánea Fiscal	Especializado
Manejo de equipo de cómputo y paquetería office	Funcional
Cargas sociales	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Control	Especializado
Evaluación de riesgos	Especializado
Planeación	Especializado
Compromiso	Especializado
Organización	Especializado
Tolerancia a la presión	Especializado

C) Actitudes:

✓ Honesto

- ✓ Ordenado
- ✓ Responsable
- ✓ Leal
- ✓ Capaz
- ✓ Paciente

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR CONTABLE**Formación:**

Experiencia mínima: 1 años

Grado mínimo de estudios: Profesional en el área de contabilidad.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de Office	Especializado
Uso de Extranet	Especializado
Conocimiento de Miscelánea Fiscal	Experto

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Relaciones Públicas, relaciones de cooperación	Funcional
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Experto
Comunicación Oral y escrita	Especializado
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto
Control, verificar que ocurra conforme a lo planeado	Experto
Tolerancia a la Presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de Riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Experto

Productividad, maximizar el recurso

Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Disciplina
- ✓ Optimismo
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR FACTURISTA**Formación:**

Experiencia mínima: 2 años

Grado mínimo de estudios: Preparatoria o bachillerato.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de Office	Especializado
Uso de Extranet	Especializado
Sistema de Crédito Ford	Experto

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Relaciones Públicas, relaciones de cooperación	Funcional
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Experto
Comunicación Oral y escrita	Especializado
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto

C) Actitudes:

- ✓ Servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Orden

- ✓ Disciplina
- ✓ Optimista
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico
- ✓ Saber Escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE PERSONAL**Formación:**

Experiencia mínima 2 años

Grado mínimo de estudios: Contador Privado.

Competencias**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de Office	Especializado
Normatividad en materia Laboral	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Relaciones Públicas, relaciones de cooperación	Funcional
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipo	Experto
Comunicación oral y escrita	Especializado
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Negociación, conclusión de convenio o pacto	Experto
Orientación a resultados, dirigir a objetivos comunes	Experto
Trabajo en Equipo, orientación a metas comunes	Experto
Desarrollo de subordinados.	Experto
Control, verificar que ocurra conforme a lo planeado	Experto

Liderazgo, orientar la acción en una dirección	Especializado
Tolerancia al Presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Experto
Productividad, maximizar el recurso	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Optimista
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico
- ✓ Solucionador de problemas
- ✓ Saber escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DE MANTENIMIENTO

Formación:

Experiencia mínima: 2 años

Grado mínimo de estudios: Preparatoria o secundaria

Competencias.

A) Técnicas:

Descripción	Nivel
Habilidad para la limpieza	Especializado
Iniciativa	Especializado
Disponibilidad para hacer las cosas	Especializado

B) Actitudes:

- ✓ Honesto
- ✓ Ordenado
- ✓ Responsable
- ✓ Capaz
- ✓ Honrado

NOMBRE DEL PUESTO: COBRADOR**Formación:**

Experiencia mínima: 1 años

Grado mínimo de estudios: Secundaria o Preparatoria.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de Motocicleta	Experto

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Relaciones Públicas, relaciones de cooperación	Funcional
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Funcional
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Funcional
Comunicación Oral y escrita	Funcional
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Funcional
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Funcional
Tolerancia a la Presión, habilidad para actuar	Funcional
Evaluación de Riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Funcional
Productividad, maximizar el recurso	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Servicio
- ✓ Paciencia

- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Optimista
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico
- ✓ Solucionador de Problemas
- ✓ Saber Escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: CAJERA**Formación:**

Experiencia mínima 2 años

Grado mínimo de estudios: Contador Privado.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de Office	Especializado
Uso de Extranet	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Relaciones Públicas, relaciones de cooperación	Experto
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipo	Experto
Comunicación oral y escrita	Especializado
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Negociación, conclusión de convenio o pacto	Experto
Orientación a resultados, dirigir a objetivos comunes	Experto
Trabajo en Equipo, orientación a metas comunes	Experto
Desarrollo de subordinados.	Experto
Control, verificar que ocurra conforme a lo planeado	Experto

Liderazgo, orientar la acción en una dirección	Especializado
Tolerancia al Presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Experto
Productividad, maximizar el recurso	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Optimista
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico
- ✓ Solucionador de problemas
- ✓ Saber escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE CALIDAD**Formación**

Experiencia mínima: 3 años

Grado mínimo de Estudios: Universidad

Competencias**A) Técnicas**

Descripción.	Nivel
Psicología Industrial	Especializado - Bueno
Manejo de Personal	Especializado - Bueno
Detección de Necesidades de Capacitación	Especializado - Bueno
Manejo de equipo de cómputo y Paquetería Office	Funcional – Regular
Análisis y mapeo de procesos	Especializado – Bueno
Mejora continua	Especializado – Bueno
Conocimiento del Sistema Stars	Especializado – Bueno
Solución de Problemas	Especializado – Bueno

B) Profesionales

Descripción	Nivel
Análisis	Especializado – Bueno
Control	Especializado – Bueno
Desarrollo de los Subordinados	Especializado – Bueno
Orientación a resultados	Especializado – Bueno

Pensamiento estratégico	Especializado – Bueno
Trabajo en equipo	Especializado – Bueno
Coaching	Especializado – Bueno

C) Actitudes

- ✓ Liderazgo
- ✓ Analítico
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Enfocado a procesos
- ✓ Iniciativa
- ✓ Tenaz
- ✓ Entusiasta
- ✓ Responsable

NOMBRE DEL PUESTO: RECEPCIONISTA**Formación**

Experiencia mínima: No Necesaria

Grado mínimo de Estudios: Preparatoria

Competencias**A) Técnicas**

Descripción	Nivel
Protocolo telefónico	Especializado - Bueno
Conocimiento del Automóvil	Funcional - Regular
Sicop	Especializado - Bueno
Manejo de equipo de cómputo y Paquetería Office	Funcional – Regular
Atención al Cliente	Especializado – Bueno
Manejo de Clientes Conflictivos	Especializado – Bueno

B) Profesionales

Descripción	Nivel
Análisis	Especializado – Bueno
Capacidad de aprendizaje	Especializado – Bueno
Comunicación	Especializado – Bueno
Control	Especializado – Bueno
Iniciativa	Especializado – Bueno
Orientación al Cliente	Especializado – Bueno

Trabajo en equipo

Especializado – Bueno

C) Actitudes

- ✓ Amable
- ✓ Ordenado
- ✓ Escuchar
- ✓ Tolerante
- ✓ Flexible
- ✓ Honesto
- ✓ Facilidad de Palabra
- ✓ Orientado a la calidad y el servicio.

NOMBRE DEL PUESTO: TELEMARKETING**Formación**

Experiencia mínima: No Necesaria

Grado mínimo de Estudios: Preparatoria

Competencias**A) Técnicas**

Descripción	Nivel
Protocolo telefónico	Especializado - Bueno
Conocimiento del Automóvil	Funcional - Regular
Sicop	Especializado - Bueno
Manejo de equipo de cómputo y Paquetería Office	Funcional – Regular
Atención al Cliente	Especializado – Bueno
Manejo de Clientes Conflictivos	Especializado – Bueno

B) Profesionales

Descripción	Nivel
Análisis	Especializado – Bueno
Capacidad de aprendizaje	Especializado – Bueno
Comunicación	Especializado – Bueno
Control	Especializado – Bueno
Iniciativa	Especializado – Bueno
Orientación al Cliente	Especializado – Bueno

Trabajo en equipo

Especializado – Bueno

C) Actitudes

- ✓ Amable
- ✓ Ordenado
- ✓ Escuchar
- ✓ Tolerante
- ✓ Flexible
- ✓ Honesto
- ✓ Facilidad de Palabra
- ✓ Orientado a la calidad y el servicio.

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE BODY SHOP**Formación:**

Experiencia mínima: 3 años

Grado mínimo de estudios: Universidad.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de equipo de cómputo y Paquetería Office	Funcional
Sistemas y componentes del automóvil	Básico
Conocimiento en Área Administrativa	Básico
Servicio y Atención al Cliente	Especializado
Uso del sistema Oasis	Funcional
Uso de Extranet	Funcional
Gestión de taller de Reparación	Experto

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Comunicación verbal y no verbal	Especializado
Negociación	Especializado
Compromiso	Especializado
Organización	Especializado
Relaciones Públicas	Especializado
Trabajo en Equipo	Especializado

Análisis	Especializado
Coaching	Especializado
Control	Especializado
Enseñanza	Especializado
Liderazgo	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Honesto
- ✓ Empatía por el cliente
- ✓ Escuchar
- ✓ Observador
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Ordenado
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Manejo de conflictos y solución de problemas

NOMBRE DEL PUESTO: HOJALATERO**Formación:**

Experiencia mínima: 5 años

Grado mínimo de estudios: Secundaria o carrera técnica.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de equipos de soldaduras	Especializado
Sistemas y componentes del automóvil	Especializado
Conocimiento en Hojalatería en general	Especializado
Manejo en herramientas manuales, eléctricas, e hidráulicas	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Negociación	Especializado
Orientación a resultados	Especializado
Compromiso	Especializado
Organización	Especializado
Trabajo en equipo	Especializado
Capacidad de aprendizaje	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Honesto
- ✓ Empatía por el cliente

- ✓ Escuchar
- ✓ Observador
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Ordenado
- ✓ Responsable
- ✓ Dinamismo
- ✓ Flexibilidad

NOMBRE DEL PUESTO: PINTOR**Formación:**

Experiencia mínima: 5 años

Grado mínimo de estudios: Secundaria o carrera técnica.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de equipos de pintura	Especializado
Sistemas y componentes del automóvil	Especializado
Conocimiento en Pintura general	Especializado
Manejo en herramientas manuales, eléctricas, e hidráulicas	Especializado
Conocimiento en igualación	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Negociación	Especializado
Orientación a resultados	Especializado
Compromiso	Especializado
Organización	Especializado
Trabajo en Equipo	Especializado
Capacidad de aprendizaje	Especializado

C) Actitudes:

✓ Honesto

- ✓ Empatía por el cliente
- ✓ Escuchar
- ✓ Observador
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Ordenado
- ✓ Responsable
- ✓ Dinamismo
- ✓ Flexibilidad

NOMBRE DEL PUESTO: MECÁNICO**Formación:**

Experiencia mínima: 5 años

Grado mínimo de estudios: Profesional en el área automotriz.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Conocimiento en el manejo de vehículos	Experto
Sistemas y componentes del automóvil	Experto
Conocimientos en mecánica básica	Experto
Conocimiento en mecánica general	Especializado
Conocimiento de Oasis	Funcional
Manejo de Office	Funcional
Manejo de herramienta automotriz	Experto
Manejo de equipo automotriz- IDS, WDS, etc.	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Análisis.- Reparaciones a realizar	Especializado
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto
Capacidad de trabajo en equipo	Experto
Dinamismo.- energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Orientación a resultados, dirigir a objetivos comunes	Experto

Tolerancia a la presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Experto
Productividad, maximizar el recurso	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Honesto
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico
- ✓ Solucionador de problemas
- ✓ Saber escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE REFACCIONES**Formación:**

Experiencia mínima: 2 años

Grado mínimo de estudios Universidad

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de Office	Especializado-Bueno
Uso de Extranet	Especializado-Bueno
Conocimiento del producto	Experto-Excelente
Manejo de Pecas	Experto-Excelente
Manejo de Microcat	Experto-Excelente
Manejo de VIP	Experto-Excelente
Conocimiento de DMS	Especializado-Bueno
Contabilidad e interpretación de estados financieros	Funcional-Regular
Herramientas de Calidad	Funcional-Regular
Inglés	Especializado-Bueno
Conocimiento ACCESII	Experto-Excelente
Proceso Administrativo y administración de Estados financieros	Especializado-Bueno

B) Profesional:

Descripción	Nivel
--------------------	--------------

Relaciones Públicas,	Experto-Excelente
Cierre de Ventas	Experto-Excelente
Colaboración	Experto-Excelente
Comunicación Oral	Especializado-Bueno
Dinamismo – Energía	Experto-Excelente
Negociación	Experto-Excelente
Orientación a resultados	Experto-Excelente
Trabajo en equipo	Experto-Excelente
Desarrollo de los subordinados	Experto-Excelente
Evaluación de riesgos	Experto-Excelente
Liderazgo	Experto-Excelente

C) Actitudes:

- ✓ Honestidad
- ✓ Servicio
- ✓ Liderazgo
- ✓ Entusiasmo
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Orientado a calidad

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE ALMACÉN**Formación:**

Experiencia mínima: 3 años

Grado mínimo de estudios: Preparatoria

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Refacciones Automotrices	Especializado-Bueno
Almacenaje y control de inventarios	Especializado-Bueno
Manejo de equipo de cómputo y paquetería office	Funcional-Regular
Pecas	Funcional-Regular
Microcat	Funcional-Regular
Fomsop	Funcional-Regular
DMS	Funcional Regular

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Análisis	Especializado-Bueno
Coaching	Especializado-Bueno
Colaboración	Especializado-Bueno
Trabajo en equipo	Especializado-Bueno

C) Actitudes:

✓ Observador

- ✓ Empatía con el cliente
- ✓ Honesto
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Delegar responsabilidades

NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR**Formación:**

Experiencia mínima: 1 año

Grado mínimo de estudios: Preparatoria

Competencias:**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Refacciones Automotrices	Especializado-Bueno
Técnicas de Venta	Especializado-Bueno
Manejo de equipo de cómputo y paquetería office	Funcional-Regular
Pecas	Funcional-Regular
Microcat	Funcional-Regular
HVBOM	Funcional-Regular
Conocimiento del producto	Especializado-Bueno
Manejo de vehículos	Especializado-Bueno
Uso de palm	Funcional-Regular

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Análisis	Especializado-Bueno
Comunicación verbal y no verbal	Especializado-Bueno
Control	Especializado-Bueno

Prospección de clientes	Especializado-Bueno
Convencimiento	Especializado-Bueno
Flexibilidad – Alta adaptabilidad	Especializado-Bueno

C) Actitudes:

- ✓ Amable
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Accesible
- ✓ Empatía con el cliente
- ✓ Honesto
- ✓ Seriedad
- ✓ Responsable
- ✓ Negociar

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE REFACCIONES**Formación:**

Experiencia mínima: 3 años

Grado mínimo de estudios: Preparatoria

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Refacciones Automotrices	Especializado-Bueno
Almacenaje y control de inventarios	Especializado-Bueno
Manejo de equipo de cómputo y paquetería office	Funcional-Regular
Pecas	Funcional-Regular
Microcat	Funcional-Regular
FomSop	Funcional-Regular
DMS	Funcional Regular

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Análisis	Especializado-Bueno
Coaching	Especializado-Bueno
Colaboración	Especializado-Bueno
Trabajo en equipo	Especializado-Bueno

C) Actitudes:

- ✓ Observador
- ✓ Empatía con el cliente

- ✓ Honesto
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Delegar responsabilidades

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE ALMACÉN**Formación:**

Experiencia mínima: 3 años

Grado mínimo de estudios: Preparatoria

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Refacciones Automotrices	Especializado-Bueno
Almacenaje y control de inventarios	Especializado-Bueno
Manejo de equipo de cómputo y paquetería office	Funcional-Regular
Pecas	Funcional-Regular
Microcat	Funcional-Regular
Fomsop	Funcional-Regular
DMS	Funcional Regular

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Análisis	Especializado-Bueno
Coaching	Especializado-Bueno
Colaboración	Especializado-Bueno
Trabajo en equipo	Especializado-Bueno

C) Actitudes:

- ✓ Observador
- ✓ Empatía con el cliente
- ✓ Honesto
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Delegar responsabilidades

NOMBRE DEL PUESTO: CAPTURISTA DE DATOS**Formación:**

No es indispensable experiencia previa.

Grado mínimo de estudios: Preparatoria.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Mecanografía	Especializado-Bueno
Manejo de equipo de cómputo y de paquetería	Bueno-Especializado

B) Profesional:

Colaboración	Experto-Excelente
Comunicación Verbal y no verba	Especializado-Bueno
Dinamismo – Energía	Especializado-Bueno
Flexibilidad-Alta adaptabilidad	Especializado-Bueno
Iniciativa-Autonomía	Funcional-Regular
Trabajo en equipo	Experto-Excelente
Orientación al cliente- interno/externo	Experto-Excelente
Compromiso	Experto-Excelente

C) Actitudes:

- ✓ Amable
- ✓ Empatía con el cliente
- ✓ Honesto

- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Accesible
- ✓ Excelente presentación
- ✓ Responsable
- ✓ Trabajo en equipo

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE SERVICIO**Formación:**

Experiencia mínima: 1 año comprobable

Grado mínimo de estudios: Universitarios

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Conocimiento en Componentes de Automóviles	Básico
Manejo de Office	Funcional
Manejo de Equipo de Cómputo	Funcional
Uso de Extranet	Experto
Oasis	Funcional
Manual de garantías y Políticas de Ford	Funcional
Conocimientos contables	Funcional
Conocimientos en Gestión y Manejo de Taller	Experto
Conocimiento de mercado	Funcional
Conocimiento en Actividades Administrativas	Experto

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Productividad, maximizar el recurso	Especializado
Relaciones Públicas y de Mercado	Funcional
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto

Capacidad para trabajar en equipos	Experto
Comunicación Oral y escrita	Especializado
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Negociación, conclusión de convenio o pacto	Experto
Organización	Experto
Orientado a metas comunes y a resultados	Experto
Capacidad de Aprendizaje	Experto
Desarrollo de Subordinados, Coaching	Experto
Control, verificar que ocurra conforme a lo planeado	Experto
Tolerancia a la Presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de Riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Experto

C) Actitudes:

- ✓ Empático con el Cliente
- ✓ Saber Escuchar
- ✓ Solucionador de Problemas
- ✓ Servicial
- ✓ Mejora Continua
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Tolerancia
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Conciliador
- ✓ Paciente
- ✓ Ordenado
- ✓ Disciplinado
- ✓ Honrado

- ✓ Optimista
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico

NOMBRE DEL PUESTO: ASESOR DE SERVICIO**Formación:**

Experiencia mínima: 1 año

Grado mínimo de estudios: Preparatoria terminada

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Sistemas y componentes del Automóvil	Básico
Manejo de Equipo de Cómputo	Experto
Manejo de Office	Experto
Conocimientos en Mecánica Básica	Especializado
Conocimiento Servicio y Atención al Cliente	Básico
Conocimiento de Oasis	Experto

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Comunicación Oral y escrita	Especializado
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Experto
Relaciones Públicas, relaciones de cooperación	Funcional
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Negociación, conclusión de convenio o pacto	Experto

Orientación a Resultados, dirigir a objetivos comunes	Experto
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto
Control, verificar que ocurra conforme a lo planeado	Experto
Tolerancia a la Presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de Riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Experto
Productividad, maximizar el recurso	Especializado
Compromiso, Respetar lo Acordado con el cliente	Experto

C) Actitudes:

- ✓ Empatía por el Cliente
- ✓ Saber Escuchar
- ✓ Ordenado
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Actitud Servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Disciplina
- ✓ Observador
- ✓ Honrado
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico
- ✓ Solucionador de Problemas

NOMBRE DEL PUESTO: BODEGUERO DE HERRAMIENTA**Formación:**

Experiencia mínima: 2 años

Grado mínimo de estudios: Secundaria Terminada

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Almacenaje y Control de Herramienta	Funcional
Conocimiento en Herramienta Automotriz	Especializado
Conocimientos en Mecánica General	Básico
Conocimiento en Manejo de Vehículos	Experto
Conocimiento en Office	Funcional

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Análisis- Capacidad para organizar adecuadamente	Experto
Comunicación Oral y escrita	Especializado
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto
Productividad, maximizar el recurso	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Actitud de Servicio
- ✓ Orden

- ✓ Disciplina
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TALLER**Formación:**

Experiencia mínima: 5 años

Grado mínimo de estudios: Profesional en el área automotriz.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Sistemas y Componentes del Automóvil	Experto
Conocimientos en Mecánica Básica	Experto
Conocimientos en Mecánica General	Especializado
Conocimientos en Electricidad y Electrónica	Especializado
Conocimientos en Mecánica Diesel	Experto
Manejo de Office	Funcional
Manejo de Extranet	Funcional
Manejo de Oasis	Funcional
Manejo de Herramienta Automotriz	Especializado
Manejo de Equipo Automotriz- IDS, WDS etc.	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Análisis,- Reparaciones a realiza	Especializado
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto

Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Experto
Comunicación Oral y escrita	Especializado
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Negociación, conclusión de convenio o pacto	Experto
Orientación a Resultados, dirigir a objetivos comunes	Experto
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto
Desarrollo de Subordinados, coaching	Experto
Capacidad de Enseñanza- Explicar componentes y fallas	Experto
Liderazgo, orientar la acción en una dirección	Especializado
Tolerancia a la Presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de Riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Experto
Productividad, maximizar el recurso	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Honesto
- ✓ Manejo de Personal
- ✓ Actitud de Servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico
- ✓ Solucionador de Problemas
- ✓ Saber Escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: LAVADOR**Formación:**

Experiencia mínima: 6 meses

Grado mínimo de estudios: Secundaria Terminada

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Conocimiento en Lavado Automotriz	Especializado
Conocimientos en Manejo de Vehículos	Experto
Manejo de Equipo de Lavado	Experto
Manejo de Equipo de Aspirado	Experto
Conocimiento en Limpieza de Interiores y Exteriores	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Agilidad en su trabajo	Experto
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Orientación a Resultados, cumplir con objetivos comunes	Experto
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto
Control, respetar tiempos de trabajo	Experto
Tolerancia a la Presión	Experto
Productividad	Experto

C) Actitudes:

- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Saber Escuchar
- ✓ Dinámico
- ✓ Responsable

NOMBRE DEL PUESTO: MECÁNICO**Formación:**

Experiencia mínima: 5 años

Grado mínimo de estudios: Profesional en el área automotriz.

Competencias:**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Conocimientos en manejo de Vehículos	Experto
Sistemas y Componentes del Automóvil	Experto
Conocimientos en Mecánica Básica	Experto
Conocimientos en Mecánica General	Especializado
Conocimiento de Oasis	Funcional
Manejo de Office	Funcional
Manejo de Herramienta Automotriz	Experto
Manejo de Equipo Automotriz- IDS, WDS etc.	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Análisis,- Reparaciones a realiza	Especializado
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Experto
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Orientación a Resultados, dirigir a objetivos comunes	Experto

Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto
Tolerancia a la Presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de Riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Experto
Productividad, maximizar el recurso	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Honesto
- ✓ Actitud de Servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico
- ✓ Solucionador de Problemas
- ✓ Saber Escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: ASEADOR**Formación:**

Experiencia mínima: 6 meses.

Grado mínimo de estudios: Secundaria terminada.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de conocimiento de Productos Químicos	Funcional
Conocimiento en manejo de Vehículos	Experto
Conocimiento en Mantenimiento de Instalaciones	Experto
Conocimiento en Manejo de Artículos y Equipo de Limpieza	Experto

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Experto
Trabajo en Equipo, orientado a metas comunes	Experto
Productividad, maximizar el recurso	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Actitud de Servicio
- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Responsable

NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRADOR DE GARANTIAS Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Características personales

Sexo: Indistinto

Buena presentación

Disponibilidad de horario

Conocimientos

Básicos en sistemas y componentes del automóvil

Manejo de equipo de cómputo y paquetería

Habilidades y capacidades

- ✓ Analítico
- ✓ Observador
- ✓ Honesto
- ✓ Negociador
- ✓ Empatía por el cliente
- ✓ Escuchar
- ✓ Responsable
- ✓ Metódico y riguroso
- ✓ Establecer relaciones interpersonales
- ✓ Trabajar en equipo
- ✓ Ordenado
- ✓ Dinámico
- ✓ Tenacidad para lograr objetivos
- ✓ Manejar conflictos y solucionar problemas
- ✓ Facilidad de comunicación oral y escrita
- ✓ Orientado a la calidad y al servicio

Escolaridad

Bachillerato o carrera técnica (de preferencia como contador privado)

Experiencia Laboral

No necesaria

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE SEMINUEVOS**Formación:**

Experiencia mínima 2 años

Experiencia y conocimientos en autos seminuevos

Grado mínimo de estudios Bachillerato

Competencias.**A) Técnicas****Descripción**

Manejo de office

Nivel

Especializado

Uso de Cotizadores

Especializado

B) Profesional:**Descripción**

Análisis de mercados

Nivel

Experto

Trabajo en equipo

Experto

Comunicación oral y escrita

Especializado

Dinamismo actitud positiva

Especializado

Negociación

Experto

Trabajo bajo presión

Experto

Orientación a metas comunes

Experto

Planeación de trabajo

Experto

Empatía y socialización

Experto

Liderazgo

Experto

Tolerancia	Experto
Evaluación de riesgo	Experto
Solución de contingencias	Experto
Productividad maximizar recursos	Experto

C) Actitudes

- ✓ Optimismo
- ✓ Tolerancia
- ✓ Disciplina
- ✓ Orden
- ✓ Honradez
- ✓ Análisis
- ✓ Empatía
- ✓ Paciencia
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Discernimiento
- ✓ Servicio

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DE LIMPIEZA Y JARDINERIA DE AUTOS SEMINUEVOS**Formación:**

Experiencia mínima: 6 meses

Grado mínimo de estudios: Secundaria o afín al área de limpieza, jardinería y acondicionamiento de automóviles experiencia comprobable.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de productos de Limpieza	Básico
Técnicas de Limpieza	Experto
Manejo de Herramientas para limpieza (eléctricas)	Especializado
Licencia de Manejo Chofer	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Experto
Comunicación Oral y escrita	Especializado
Dinamismo- Energía, jornadas largas de trabajo	Especializado
Orientación a Resultados, dirigir a objetivos comunes	Experto
Control, verificar que ocurra conforme a lo planeado	Experto
Tolerancia a la Presión, habilidad para actuar	Experto
Evaluación de Riesgos, analizar y predecir acontecimientos	Experto

Productividad, maximizar el recurso

Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Servicio
- ✓ Paciencia
- ✓ Orden
- ✓ Disciplina
- ✓ Optimista
- ✓ Honradez
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Analítico
- ✓ Saber Escuchar

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE VENTAS**Formación:**

Experiencia mínima: 2 años

Grado mínimo de estudios: Profesional en el área de mercadotecnia.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de Office	Funcional
Uso de Extranet	Especializado
Sistema de Crédito Ford	Experto
Normatividad en materia Laboral	Funcional

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Relaciones Públicas,	Experto
Cierre de Ventas	Experto
Colaboración	Experto
Comunicación oral	Experto
Dinamismo – Energía	Experto
Negociación	Experto
Orientación a resultados	Experto
Trabajo en Equipo	Especializado
Desarrollo de los Subordinados	Experto

Control	Especializado
Liderazgo	Experto
Tolerancia a la presión	Especializado
Evaluación de riesgos	Especializado
Tenacidad	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Analítico
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Enfocado a procesos
- ✓ Iniciativa
- ✓ Tenaz
- ✓ Entusiasta
- ✓ Responsable

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE VENTAS**Formación:**

Experiencia mínima: No es indispensable experiencia previa.

Grado de Estudios: Preparatoria o equivalente

Competencias:**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de Equipo de Cómputo y paquetería	Especializado
Mecanografía	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Colaboración	Experto
Comunicación verbal y no verbal	Especializado
Dinamismo- Energía	Especializado
Trabajo en equipo	Experto
Iniciativa- Autonomía	Funcional
Orientación al cliente	Experto
Compromiso	Experto

C) Actitudes:

- ✓ Analítico
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Enfocado a procesos
- ✓ Iniciativa

- ✓ Tenaz
- ✓ Entusiasta
- ✓ Responsable

NOMBRE DEL PUESTO: ASESOR DE COMPRA**Formación:**

Experiencia mínima: 1 año en venta de autos nuevos

Grado mínimo de estudios: Preparatoria.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Manejo de Office	Funcional
Manejo de Sicop	Experto
Uso de Extranet	Especializado
Uso de Palm	Funcional
Conocimiento de producto	Experto
Conocimiento de la competencia	Experto

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Relaciones públicas	Experto
Cierre de Ventas	Experto
Colaboración	Experto
Comunicación Oral	Experto
Dinamismo-Energía	Experto
Negociación	Experto
Orientación a resultados	Experto

Trabajo en Equipo Especializado

Iniciativa-Autonomía Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Analítico
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Enfocado a procesos
- ✓ Iniciativa
- ✓ Tenaz
- ✓ Entusiasta
- ✓ Responsable

NOMBRE DEL PUESTO: TRASLADISTA**Formación:**

Experiencia mínima: 2 años

Grado mínimo de estudios: Preparatoria.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Sistemas y componentes del automóvil	Experto
Conocimiento de Leyes federales de tránsito	Experto
Conocimiento de Carreteras y Ciudades del País	Especializado

B) Profesional:

Comunicación verbal y no verbal	Especializado
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Especializado
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Especializado
Orientación a resultados	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Analítico
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Enfocado a procesos
- ✓ Iniciativa
- ✓ Tenaz
- ✓ Entusiasta
- ✓ Responsable

NOMBRE DEL PUESTO: PREVIA ENTREGA**Formación:**

Experiencia mínima: 1 año

Grado mínimo de estudios: Preparatoria.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Sistemas y componentes del automóvil	Especializado
Manejo de equipo de cómputo y paquetería Office	Funcional
Oasis	Funcional

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Comunicación verbal y no verbal	Especializado
Orientación a resultados	Especializado
Trabajo en equipo	Especializado

C) Actitudes:

- ✓ Analítico
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Enfocado a procesos
- ✓ Iniciativa
- ✓ Tenaz
- ✓ Entusiasta
- ✓ Responsable

NOMBRE DEL PUESTO: LAVADOR**Formación:**

Experiencia mínima: 1 año

Grado mínimo de estudios: Secundaria.

Competencias.**A) Técnicas:**

Descripción	Nivel
Organización	Especializado

B) Profesional:

Descripción	Nivel
Relaciones de cooperación	Especializado
Análisis de prioridad, criterio y sentido común	Especializado
Colaboración, Capacidad para trabajar en equipos	Especializado

C) Actitudes

- ✓ Analítico
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Enfocado a procesos
- ✓ Iniciativa
- ✓ Tenaz
- ✓ Entusiasta
- ✓ Responsable

Con lo anterior, las empresas encontraran al personal correcto que propiciará el aumento de la productividad, la eficiencia y la eficacia en la

prestación del servicio. Dicho aspecto ayudara a la organización a cumplir sus metas y objetivos, y aumentar su probabilidad de éxito en un mercado lleno de riesgos y peligros.

Este proceso es indispensable para la formación de una empresa, y de ser posible todas las organizaciones deberían implementarlo para obtener un mayor crecimiento empresarial y del personal que la integran.

BIBLIOGRAFÍA

- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Novena Edición.
- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición.
- Joaquín Rodríguez Valencia, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición.
- William B. Werther Jr. Keith Davis, Administración de personal, Séptima Edición.
- Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano,
- Joaquín Rodríguez Valencia, Administración I.