

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAL PARA FERRETERIA PETAPA,  
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL



**MAYRA JEANETH ARANA SAUCEDO**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAL PARA FERRETERIA PETAPA,  
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL



GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2009

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º.	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL 5º.	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

ÁREA	CATEDRÁTICO EXAMINADOR
Mercadotecnia- Admón. de Operaciones	Lic: Elder Rodolfo Váldez Duarte
Matemática – Estadística	Licda: Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Administración – Finanzas	Lic: Nery Leonidas Guzman de León

**JURADO QUE PRÁCTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala, 18 de febrero 2009

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciado José Rolando Secaida Morales  
Universidad San Carlos de Guatemala  
Ciudad

Respetable Licenciado:

En atención al DICTAMEN.ADMON.15-2008 de fecha 25 de abril de 2008, en el cual se me nombra como Asesor del trabajo de Tesis Titulado: **“PROGRAMA DE ADMISION DE PERSONAL PARA FERRETERIA PETAPA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por la estudiante MAYRA JEANETH ARANA SAUCEDO, de la Licenciatura en Administración de Empresas; me permito manifestarle lo siguiente:

- a) Que el trabajo de Tesis fue elaborado y concluido siguiendo los lineamientos académicos y científicos que requiere esta casa de estudios superiores.
- b) Que se alcanzaron los objetivos planteados en el Diseño de Investigación y comprobación de Hipótesis.

Por lo anterior, Emito Dictamen Satisfactorio ante usted, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo atentamente.



Lic. Mario Roberto Chú Catalán  
Asesor de Tesis  
Colegiado No. 8,690



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

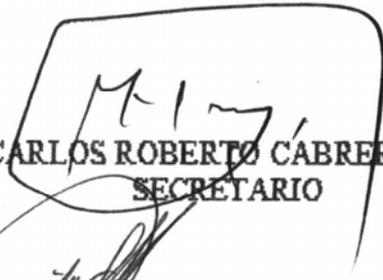
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECIOCHO DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL NUEVE.**

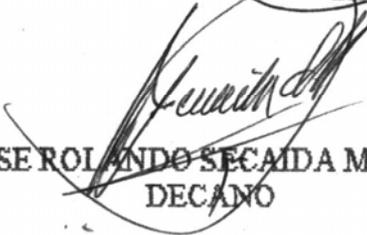
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.6., subinciso 5.6.1 del Acta 19-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de septiembre de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 048-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de abril de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAL PARA FERRETERÍA PETAPA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante MAYRA JEANETH ARANA SAUCEDO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
REVISADO

## DEDICATORIA

Dedico este acto:

DIOS TODOPODEROSO:

El haber alcanzado esta meta, es una de sus múltiples bendiciones

A MIS PADRES:

Por su incondicional apoyo y amor

A MI HERMANA Y SOBRINOS:

Por brindarme alegría y cariño

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA:

Por los conocimientos adquiridos durante mis años de estudio.

## ÍNDICE

Introducción	Página i
--------------	-------------

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de administración de recursos humanos	1
1.1 Definición de administración de recursos humanos	2
1.2 Objetivo de administración de recursos humanos	3
1.3 Planeación de personal	4
1.4 Admisión de personal	5
1.4.1 Reclutamiento de personal	6
a) Fuentes de reclutamiento	7
▪ Investigación interna	7
▪ Investigación externa	7
b) Técnicas de reclutamiento	8
▪ Reclutamiento interno	8
▪ Reclutamiento externo	9
▪ Técnicas de reclutamiento externo	10
▪ Reclutamiento mixto	11
▪ Final del reclutamiento	11
1.4.2 Selección de personal	11
a) Bases para la selección de personal	12
▪ Recolección de información acerca del cargo	12
▪ Requerimiento de personal	13
b) Proceso de selección	13
▪ La selección como proceso de comparación	14

▪ La selección como proceso de decisión	14
c) Técnicas de selección	15
▪ Entrevistas de selección	15
▪ Pruebas de conocimiento o capacidad	16
▪ Prueba de polígrafo	17
d) Evaluación y control de resultados	18
1.5 Programa	19

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL EN FERRETERÍA PETAPA**

2.1 Metodología utilizada	20
2.1.1 Población y muestra de estudio	20
2.1.2 Fuentes e instrumentos de investigación	20
a) Entrevista	21
b) Encuesta	21
c) Cuestionario	21
2.1.3 Procedimientos y técnicas	21
2.2 Antecedentes relacionados con la empresa	22
2.2.1 Visión	23
2.2.2 Misión	23
2.2.3 Valores	24
2.3 Situación actual de la unidad de recursos humanos	24
2.4 Presentación y análisis de resultados	25
2.4.1. Reclutamiento de personal	26
a) Ventajas	26
b) Limitaciones	26

2.4.2 Selección de personal	26
a) Ventajas	26
b) Limitaciones	27
2.5 Costo de admisión de personal	29

**CAPÍTULO III**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAL PARA  
FERRETERÍA PETAPA**

3.1 Descripción de la propuesta	31
3.2. Objetivos de la propuesta	31
3.2.1 Objetivo general	31
3.2.2 Objetivos específicos	31
3.3 Políticas y procedimientos de admisión de personal	32
3.4 Estructura de una entrevista	37
3.5 Presupuesto para implementación de la propuesta	40
Conclusiones	42
Recomendaciones	43
Bibliografía	44
Anexo 1	
Anexo 2	
Anexo 3	

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
1. Organigrama nominal unidad de recursos humanos	25
2. Flujograma del proceso actual de admisión de personal	30
3. Flujograma del proceso propuesto de admisión de personal	36

## ÍNDICE DE CUADROS

1. Costo de admisión de personal	29
2. Presupuesto para implementar propuesta	41

## ÍNDICE DE ANEXOS

1. Plan de acción para presentar propuesta de admisión de personal
2. Listado de formatos para el proceso de admisión de personal
3. Herramientas utilizadas para recabar información acerca de el tema objeto de estudio

## INTRODUCCIÓN

Existen empresas en Guatemala como Ferretería Petapa que valoran el recurso humano y lo consideran un pilar importante para su desarrollo, pues su compromiso es vender productos y brindar un servicio de calidad.

El tema principal del estudio radica en el análisis del sistema actual de reclutamiento y selección de personal de Ferretería Petapa, el cual carece de algunos factores importantes para la admisión de personal que la empresa necesita para contratar a los mejores candidatos, tales como: la realización de una entrevista estructurada, pruebas técnicas y perfiles de puestos actualizados.

Derivado de lo anterior, el presente informe desglosa los antecedentes y el contenido de la propuesta de implementación de un Programa de Admisión de Personal para Ferretería Petapa, la cual incluye también la actualización de los descriptores de puestos que servirán de base para el perfil que la Unidad de Recursos Humanos necesita para el proceso de reclutamiento de personal.

El presente informe de tesis se desarrolla en los siguientes capítulos:

Capítulo I, el marco teórico que describe una serie de conceptos y definiciones relacionados con la temática en estudio. Se ha realizado un recorrido de lo general a lo específico de los aspectos sobre: administración de recursos humanos, planeación de personal, admisión de personal que incluye el reclutamiento y la selección de personas.

Capítulo II, la metodología utilizada para el estudio, los antecedentes relacionados con la empresa, la situación actual de la Unidad de Recursos Humanos, la planeación y el análisis de los resultados obtenidos en el estudio de campo y el costo actual del proceso de admisión de personal.

Capítulo III, describe la propuesta de implementación que incluye el proceso de reclutamiento y selección de personal, que de forma integral comprende la actualización de los descriptores de puestos, las entrevistas, las pruebas técnicas a aplicar, los términos y las políticas de contratación.

Finalmente, se presentan los anexos que detallan información complementaria del estudio, los formatos necesarios para ejecutar un proceso eficaz de admisión de personal, las conclusiones y recomendaciones a ser consideradas como solución a la problemática definida, y el detalle de la bibliografía consultada para la investigación.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. Antecedentes de administración de recursos humanos

"No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal por una razón muy sencilla, la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores."(9:30)

En toda sociedad humana ha existido la administración de personal, aunque no se ha conocido bajo el nombre de administración de personal o recursos humanos. Cuando los constructores de las pirámides de Egipto, recurrieron a la violencia para manejar al personal, sin duda alguna no fue la mejor técnica pero era la que ellos conocían y aplicaban, al seleccionar individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques. A través de los años las técnicas e instrumentos para administrar personal han evolucionado.

"A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dio como inicio al fenómeno conocido como Revolución Industrial primero en Inglaterra, y poco después en Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones comerciales e industriales que requirieron instalaciones cada vez mayores, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable, a finales del siglo XIX en algunas organizaciones se creó el "departamento de bienestar" que se puede considerar el antecesor directo del departamento de personal." (9:30)

"Otro logro de largo alcance de importancia para la administración de personal es

el movimiento de la administración científica. El nombre más famoso asociado con este movimiento es el de Frederick W. Taylor. El primer principio de Taylor implicaba la observación, clasificación y tabulación sistemática de actividades del trabajo. El segundo principio tenía que ver con la selección de personas con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo con eficiencia el ahora eficientemente organizado trabajo. El tercer principio implicaba capacitación y fue un sustituto para la práctica de muchos siglos de permitir que las personas escogieran sus propios métodos de trabajo.” (8:42)

“Las primeras décadas del siglo XX vieron el surgimiento de los primeros departamentos de personal, fenómeno que se vio favorecido por los avances de la administración científica y por los movimientos sindicales. El departamento de personal mantenía los salarios en niveles adecuados, seleccionaban a los candidatos idóneos, y servían como canal de quejas y sugerencias. Asimismo absorbieron las anteriores funciones de los departamentos de bienestar al encargarse de las negociaciones con los sindicatos y de los asuntos relacionados con el bienestar de los trabajadores.” (9:31)

“En la actualidad con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas de no administrar personas ni recursos humanos, sino administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.” (2:2)

### 1.1 Definición de administración de recursos humanos

“Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través

de los esfuerzos de otros; esto requiere una ARH eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes.” (6:3)

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas 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.” (4:3)

“La ARH 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.” (4:3)

## 1.2 Objetivo de administración de recursos humanos

“Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.” (4:3)

El objetivo es que los empleados de una empresa estén satisfechos con la labor que realizan y que se cuente con las personas indicadas, de esta manera los empleados retribuirán a la empresa con el mejor desempeño dentro de la misma.

### 1.3 Planeación de personal

“Es el proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas disponibles para ocupar los puestos gerenciales clave una vez que éstos estén vacantes. Esta definición incluye las muertes prematuras, las renunciaciones, las bajas y las jubilaciones programadas de los directivos de la empresa. El objetivo es ayudar a garantizar una transición suave y la eficiencia operativa.” (6:85)

La planeación de personal es prever el número de empleados que durante cierto periodo requerirá la empresa, tomando en cuenta las jubilaciones. Es importante que dentro de la empresa se cuente con personal preparado para desempeñar diferentes puestos, debido a que hay incidentes que suelen surgir sin previo aviso, ejemplo; pérdida de una vida.

“Lo ideal es que la planeación estratégica de RH esté integrada a la planeación estratégica de la organización.” (3:67)

“La planeación de personal incluye un análisis de los niveles de capacidad en la organización, frecuentemente denominado “inventario de capacidades”, es un análisis de vacantes actuales y esperadas debido a jubilaciones, despidos, transferencias, promociones y ausencias.” (8:231)

El recurso humano de una empresa que es invaluable. Debido a ello, es indispensable proveer a la empresa del personal adecuado en el momento oportuno, por lo tanto planear el contratar personal hace que el proceso de reclutamiento y selección de personal se realice con tiempo prudencial.

La planeación de personal conlleva ventajas tales como:

- Saber cada cuánto contratar
- Contar con más tiempo para contratar personal

- Cubrir una plaza vacante en el menor tiempo posible
- Saber si se cuenta con el personal adecuado dentro de la empresa que pueda cubrir determinado puesto

#### 1.4 Admisión de personal

“Los procesos de admisión de personal constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización. El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen.”  
(3:82)

“El reclutamiento y la selección de personal obedecen a un conjunto de rutinas y procedimientos ejecutados de modo secuencial. La acción está micro-orientada, pues cada cargo vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo; de ahí que el enfoque del proceso sea molecular, pues sólo interesa el cargo focalizado.”  
(3:82)

La pregunta clave en la admisión de personal es ¿Quién debe trabajar en la organización? la respuesta se encuentra al finalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Contratar a una persona por que es referida de un empleado, no es suficiente para decidir y creer que es la persona que realmente se busca para desempeñar el puesto vacante. La diferencia entre quien ingresa y quien debe ingresar a laborar es muy grande y efectivamente es una variable que influye en el desarrollo de una empresa, la adecuada aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal es importante e indispensable pues es parte de la buena administración de personal.

#### 1.4.1 Reclutamiento de personal

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (2:208)

“En gran parte el éxito que se logra al contratar gente competente es el resultado directo de cuán efectivo ha sido el programa de reclutamiento. Es obvio que la única gente que se podrá contratar es aquella que ha sido atraída a la organización.” (7:49)

“Fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas “los lugares en que podré encontrar mi personal”, y “la forma de atraerlo a la empresa”. La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento, y viceversa.” (5:85)

“El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Dado que el reclutamiento es una función de *staff*, sus actos dependen de una decisión de la línea que se oficializa mediante una especie de orden de servicios, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.” (2:217)

## a) Fuentes de reclutamiento

- Investigación interna

“Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos. Este censo interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuál es el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer.” (2:210)

El utilizar la fuente interna para reclutar personal, tiene varias ventajas entre ellas, que el personal de la empresa ve en ella, una fuente de crecimiento profesional, por lo tanto el ambiente de trabajo será de competitividad y esto conlleva a contar con personal mejor preparado de forma académica y mental.

- Investigación externa

“El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas, la falta de personal con potencial para ser promovido refleja una deficiencia grave en cualquier empresa.” (9:57)

“Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. La clave está en obtener la ubicación de las fuentes de reclutamiento correctas.” (2:216)

## b) Técnicas de reclutamiento

“Los empleados actuales a menudo son la mayor fuente de candidatos, el cubrir vacantes con candidatos internos ofrece diversos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada y la moral y el desempeño por lo tanto podrían verse fortalecidos.” (4:139)

- Reclutamiento interno

“El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).” (2:221)

### Ventajas

- “Es más económica para la empresa, pues evita gastos de anuncios, de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo

presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones de merecerlas.

### Desventajas

- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.” (2:223)

El reclutamiento interno tiene tanto ventajas como desventajas, por lo que cuando se realiza el proceso para una vacante es necesario analizar las variables que pueden afectar el mismo, y cuando éste se realiza de forma continua puede provocar inestabilidad en el ambiente laboral, demuestra que el proceso utilizado es ineficiente, y por lo tanto no se logra el objetivo del reclutamiento, que es proveer el recurso adecuado en el momento exacto.

- Reclutamiento externo

Se enfoca en los candidatos del mercado externo de recursos humanos, y para que éste funcione bien, debe buscar personas de manera precisa y eficaz y atraer a los candidatos a la organización.

Utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios adecuados para llegar al candidato deseado donde se

encuentre. Las organizaciones exitosas siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, aunque en ese momento no exista un puesto vacante. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida.

- Técnicas de reclutamiento externo

#### Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se han presentado de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un *currículo vitae* o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.

#### Candidatos presentados por empleados de la empresa

“También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utiliza uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura.” (2:228)

#### Carteles ó avisos en sitios visibles

Sistema de reclutamiento de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez. Vehículo de reclutamiento estático, indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina. En general, se fija en las proximidades de la organización, de la recepción o en sitios de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o trenes.

## Anuncios en diarios y revistas

“El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público en general.” (2:228)

- Reclutamiento mixto

“Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso que aquél no dé los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.” (2:233)

- Final del reclutamiento

El reclutado presenta solicitud de empleo, o presenta su *currículo vitae* a la organización. La solicitud de empleo es un formulario en el cual el candidato anota los datos personales, académicos y laborales.

“El propósito de la forma de solicitud es asegurar la información que se desea de un solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones, es un medio útil para almacenar información para subsecuentes referencias.” (9:255)

### 1.4.2 Selección de personal

“La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación, y por consiguiente,

restrictiva. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.” (2:238)

“La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección.” (4:188)

a) Bases para la selección de personal

“Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.” (2:246)

- Recolección de información acerca del cargo

Descripción y análisis del cargo, inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

- Requerimiento de personal

“Verificación de los datos consignados en el requerimiento a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.” (2:246)

b) 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.” (2:268)

Dentro del proceso de selección existe la verificación de documentos. Se refiere a la investigación de la información sobre empleos anteriores y cualquier otro dato. Se logra por medio de llamadas de teléfono a patrones anteriores, oficinas de crédito y referencias personales, para corroborar información acerca del candidato, se basa en el principio general que la mejor guía sobre lo que una persona hará en el futuro, es lo que ha hecho en el pasado. Esta fase queda a criterio de la organización, pues en algunas organizaciones la realizan después de la entrevista de selección.

En la fase de decisión final algunas organizaciones optan por realizarle al empleado el examen médico, para asegurarse que la salud del solicitante es adecuada para cumplir los requerimientos del puesto.

En general se emplea más de una técnica de selección, y las alternativas disponibles son variadas, de acuerdo con el perfil o el grado de complejidad que exija el cargo vacante.

- La selección como proceso de comparación

“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. Sea  $x$  la primera variable y  $y$  la segunda.

Cuando “ $x$ ” es mayor que “ $y$ ”, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, en consecuencia es rechazado. Cuando “ $x$ ” y “ $y$ ” son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo, por consiguiente es aceptado. Cuando “ $x$ ” es menor que “ $y$ ”, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo “ $y$ ”, en consecuencia, está superdotado para este cargo.

Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad.” (2:240)

- 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 que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

## 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 sólo uno de ellos podrá ser aceptado.” (2:243)

Éste modelo indica que habrán varios candidatos pero solo una variable por lo tanto la persona que cumpla con los requisitos del puesto establecidos será la que ocupará dicha vacante.

### c) Técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo que se debe ocupar, también se debe obtener información respecto a los candidatos que se presentan. El paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos: entrevistas de selección, pruebas de conocimientos o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad.

- Entrevistas de selección

“Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleado, la entrevista debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados, es en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan.” (2:250)

“El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a los que no cumplen con los requisitos del puesto.” (6:166)

La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo.

Aquí es donde se comprueba todo lo relacionado con el candidato, el desarrollo de su vida, su educación, su estabilidad emocional, su situación actual, sus hábitos, costumbres, manera de expresarse, pensar y actuar, su grado de motivación en situaciones difíciles. Su agresividad, sus ambiciones, sus referencias anteriores de trabajo, sus referencias personales.

El ambiente de la entrevista debe ser lo más agradable posible, cómodo, aislado y sin ruidos, para evitar con ello que el nerviosismo afecte al candidato en la entrevista. En la entrevista se da a conocer lo relacionado a la plaza vacante, así como lo que se espera de la persona que ocupará el puesto de trabajo.” (2:25)

- Pruebas de conocimiento o capacidad

“Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo.

Según la manera como las pruebas se apliquen pueden ser:

**Orales**, es decir por medio de preguntas y respuestas verbales

**Escritas**, con preguntas y respuestas escritas

**De realización**, medio de ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, taquigrafía, manejo y conocimiento de computación, manejo de un vehículo o

fabricación de piezas.”(2:258)

- Prueba de polígrafo

“Determinación de perfil ético mediante análisis poligráfico, tiene como finalidad, identificar indicadores de verdad o mentira, de diversos hechos o acciones, en las que se ha relacionado un sujeto, tanto en su vida previa de tipo personal o en el ámbito laboral.

Es un recurso para definir la tendencia psicodinámica de la persona, útil para valorar la aplicación y reconocimiento de códigos éticos y axiológicos con los que se relaciona. El resultado que se registra en un gráfico, es la proyección de eventos asimilados en la base estructural de contenidos en la memoria y que se manifiestan en variaciones fisiológicas, ante la reactivación generada en la entrevista previa y cuestionamientos directos. Los trazos fisiográficos obtenidos por la prueba, infieren la tendencia de una persona, para conducirse con veracidad o con la falta de ella.

Un elemento valioso en la prueba, es el sector de admisiones, en las que el sujeto a prueba define su posición ante diversos eventos. Otro elemento de valuación en esta prueba, es el desempeño kinético y el análisis gramatical” (14:28)

“Científicos de distintos lugares empezaron a estudiar las reacciones del cuerpo hasta que en 1840 inventaron el polígrafo, un aparato que mide el ritmo respiratorio, el cardiaco y la actividad eléctrica del cerebro. Éste es considerado hoy un instrumento científico que registra y monitorea cambios psicofisiológicos vinculados con la mentira. Detecta las reacciones físicas que se producen. El cuerpo tiene reacciones que responden a un mecanismo de defensa bajo el control del sistema nervioso involuntario, el mismo que se activa en situaciones

de emergencia. El ser humano no puede controlarlo.

Aunque la información que se obtiene no es tomada como concluyente, sí es utilizada como una herramienta en procesos de selección de personal. La prueba puede ser practicada con el consentimiento de la persona” (14:28)

“En los últimos meses se incrementó el uso de las pruebas poligráficas para la contratación de personal en el país. Aproximadamente 100 personas al mes son sometidas a estos exámenes sin importar el puesto al que apliquen. Ya no bastan los antecedentes penales y policíacos.

La prueba debe de ser autorizada por la persona, de lo contrario no se realiza.

Las encargadas son las empresas de seguridad privada pues son las que cuentan con el equipo respectivo” (15:20)

#### d) Evaluación y control de resultados

“El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de candidatos, la eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos.” (2:271)

## 1.5 Programa

"Exposición previa de las partes que componen una actividad y del orden en que habrán de presentarse y cumplirse.

Un programa es un conjunto de actividades, pasos o procesos que se utilizan para llegar a un objetivo previamente establecido, y si se ejecuta con las herramientas indicadas obtendrá los resultados deseados. " (13:1)

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL EN FERRETERÍA PETAPA**

#### **2.1 Metodología utilizada**

La presente investigación responde a las características de un estudio descriptivo, a través del cual se pretende analizar el proceso que se aplica para la admisión de personal en dicha empresa.

La unidad de análisis particular es Ferretería Petapa, y el área específica es la estructuración del proceso de admisión de personal.

##### **2.1.1 Población y muestra de estudio**

Para obtener información efectiva acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal se tomó como muestra de estudio a 52 empleados de las diferentes áreas de la empresa, de un total de 116 empleados. Se utilizó muestreo probabilístico, de tipo aleatorio simple, el cual consiste en que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido.

##### **2.1.2 Fuentes e instrumentos de investigación**

En abril del año 2008, se realizó la investigación de campo, y se dividió en dos fases:

La primera fase consistió en dar a conocer a los empleados el propósito de la investigación.

En la segunda fase, una vez identificada la fuente de información se procedió a

aplicar los instrumentos de investigación; el cuestionario, la entrevista y la encuesta.

### **Instrumentos**

- a) Entrevista: se estructuró con preguntas abiertas con la finalidad de obtener información acerca del proceso de admisión de personal.
- b) Encuesta: consta de dos partes, las cuales evaluaron por separado el proceso de reclutamiento y selección de personal, dicha encuesta se responde con dos categorías **si** y **no**, además incluyen preguntas de respuesta abierta, que tiene el propósito de conocer el proceso utilizado para reclutar personal, se aplicó a los empleados objeto de estudio.
- c) Cuestionario: con el objetivo de conocer las actividades que realizan los empleados y la frecuencia de las mismas, se elaboró y aplicó el cuestionario a un representante de cada puesto existente dentro de la empresa.

#### **2.1.3 Procedimientos y técnicas**

- a) Se solicitó autorización al gerente de recursos humanos de la entidad para realizar la investigación.
- b) Se obtuvo información acerca de la empresa, filosofía, misión, visión, valores y proceso de reclutamiento y selección de personal.
- c) Para determinar la situación actual de la empresa respecto a la admisión de personal se recopiló y estudió la teoría relacionada con el tema admisión de personal para una mejor comprensión del mismo.

- d) Se redactó el instrumento de investigación (encuesta, cuestionario y entrevista), para obtener información acerca del tema de investigación.
- e) Se entrevistó al gerente de recursos humanos con el objetivo de obtener información para encontrar los puntos medulares de la deficiencia actual del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- f) Se comunicó a los empleados sujetos de la muestra de estudio, el propósito de la investigación y luego se aplicó la encuesta.
- g) Se analizaron los resultados de las encuestas y entrevista, y se realizó una comparación con la teoría relacionada al tema, para formular conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación y a la vez elaborar el programa de admisión de personal.
- h) El proceso de la investigación concluye con la presentación de los resultados obtenidos de esta investigación.

## 2.2 Antecedentes relacionados con la empresa

"Ferretería Petapa está ubicada en la Avenida Petapa 19-71, zona 12 de la Ciudad Capital de Guatemala, que es una empresa familiar.

Hace 36 años, el 21 de julio de 1972, en un local alquilado de 55 metros cuadrados ubicado en la Avenida Petapa entre 19 y 20 calle de la Zona 12, nace Ferretería Petapa. El negocio inició con un pequeño capital y era atendido por sus dos fundadores, auxiliados por un dependiente de mostrador. Se surtía totalmente con mercadería comprada a proveedores locales. A mediados de la década de los años 70, ante el aumento de la demanda y debido a la escasez de algunos productos o a la baja calidad de otros, el fundador de la empresa identifica la oportunidad de dar un giro y hacer crecer el negocio y toma la

decisión de importar los productos que el mercado demanda.

En su afán de satisfacer al cliente y anticipándose con visión futurista a la globalización que se generalizaría muchos años más tarde, crea fuertes nexos con diversos fabricantes de países como Japón, Alemania y Taiwán y es así como se convierte en importador mayorista.

Al transcurrir los años la familia crece y así también el negocio, hoy en día se cuenta con un total de 120 empleados, y una diversidad de productos con los que se busca satisfacer las necesidades del cliente, entre los cuales se puede mencionar: accesorios de bronce (fittings), tuberías de cobre, mangueras especializadas para uso industrial, accesorios, equipo, herramienta y conductores eléctricos de tipo industrial y construcción domiciliar, equipo de protección y seguridad industrial, maquinaria y herramientas eléctricas. Siendo éstos importados y nacionales, vendiéndose a mayoristas y consumidores finales.

### 2.2.1 Visión

Ser la ferretería líder en brindar diversidad de productos afines, calidad, precio justo y buen servicio, garantizando a nuestros clientes ser su mejor opción de oferta en el mercado, a nuestros proveedores confiabilidad y experiencia en la comercialización de sus productos, como también el justo rendimiento de su inversión a los accionistas, proporcionando un crecimiento y desarrollo integral a nuestros colaboradores.

### 2.2.2 Misión

Somos una empresa guatemalteca eficiente, dedicada a la comercialización de productos ferreteros, formando un lazo de unión entre el fabricante y los

consumidores finales. Brindamos asesoría y soporte técnico, ya que contamos con los mejores colaboradores para lograr la plena satisfacción de nuestra clientela.

### 2.2.3 Valores

- Respeto y amabilidad hacia nuestros clientes y compañeros de trabajo
- Honradez
- Puntualidad
- Comunicación y trabajo en equipo
- Lealtad hacia la empresa
- Deseo de trabajar y compromiso con lo que hago. ” (12:2)

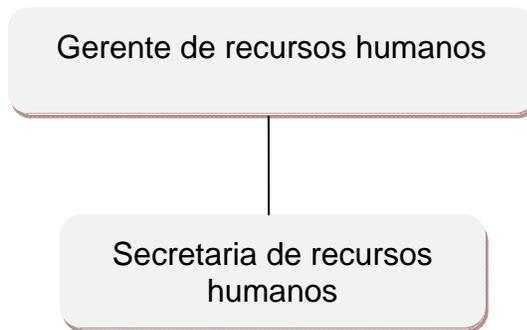
### 2.3 Situación actual de la unidad de recursos humanos

La unidad de recursos humanos, se encuentra integrada por el gerente de recursos humanos y la secretaria de recursos humanos.

Esta unidad se creó en el mes de junio del año 2007, siendo el gerente de recursos humanos el responsable de la administración del departamento, trabaja directamente con gerencia general, desempeña varias funciones entre ellas: la contratación del personal, administración de personal; permisos, suspensiones, despidos, elaboración de contratos de trabajo, proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, asimismo realiza el proceso de admisión de personal.

La secretaria de recursos humanos es la encargada de brindar apoyo administrativo; fotocopias, trasladar llamadas, tomar mensaje, archivar expedientes, impresión de papelería que le soliciten.

Gráfica 1  
Organigrama nominal actual  
Unidad de recursos humanos  
Ferretería Petapa



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

## 2.4 Presentación y análisis de resultados

Los resultados obtenidos de la investigación realizada en Ferretería Petapa, acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal, se presentan a continuación a través de las ventajas y limitaciones encontradas:

#### 2.4.1. Reclutamiento de personal

##### a) Ventajas

- El gerente de recursos humanos indica que cuando surge una vacante, se coloca un memorando para que los primeros en enterarse y aplicar sean los empleados actuales.

##### b) Limitaciones

- 39 de los empleados encuestados indicó haber tenido conocimiento de la vacante gracias a un empleado, 8 empleados se enteraron por un medio escrito y 5 empleados indican no recordar porque medio se enteraron de la vacante.
- 52 empleados que integraron la muestra de estudio indicaron que los anuncios publicados para el proceso de reclutamiento de personal son poco atractivos al lector, tanto en diseño como en contenido, y no se colocan en lugares notablemente visibles.
- El gerente de recursos humanos señaló que en el memorando que se presenta, se elabora con aspectos generales de la vacante ya que los descriptores de puestos no existen o no están actualizados, además informó que el requerimiento de personal se realiza en forma verbal.

#### 2.4.2 Selección de personal

##### a) Ventajas

- 52 empleados que integraron la muestra de estudio indicaron haber completado solicitud de empleo, luego de haber presentado *currículo vitae*.
- El gerente de recursos humanos indicó que los solicitantes después de completar la documentación, son entrevistados una o dos veces dependiendo de la vacante, la entrevista la realiza el gerente de recursos humanos y esporádicamente dependiendo de la vacante el gerente general.
- 52 empleados encuestados indicaron que antes de iniciar labores, se les entrevistó nuevamente y se les explicó todo lo referente al puesto a desempeñar.
- El gerente de recursos humanos indicó que registra las jubilaciones y vacaciones en una hoja de Excel, este registro lo realiza de forma trimestral o dependiendo del tiempo que tenga para ingresar la información.

#### b) Limitaciones

- El gerente de recursos humanos indicó que no tiene como objetivo de la unidad, la planeación de personal, debido a que cuando surge una vacante y se publica, el proceso para ingreso del personal requerido es rápido.
- El gerente de recursos humanos indicó que el proceso de selección está totalmente a su cargo. Desde el inicio del reclutamiento hasta el final de la selección.

- 52 empleados encuestados concluyeron que durante la entrevista se dieron interrupciones por parte de empleados quienes se abocaban al entrevistador y eso les causo un ambiente inestable, ya que incluso el entrevistador perdía la secuencia de la entrevista.
- De una muestra de 52 empleados; 42 indicó que no realizó pruebas cognoscitivas ni psicológicas, 6 pasaron la prueba del polígrafo y de computación, y 4 no recuerda haber pasado prueba alguna.
- El gerente de recursos humanos, informo que las pruebas psicológicas y psicométricas se aplican para puestos administrativos no para puestos operativos y se solicita los servicios de una empresa de reclutamiento, debido a que dentro de la empresa no cuentan con personal capacitado para leer este tipo de pruebas.
- 45 de 52 empleados encuestados indicaron que después de la primera entrevista se les contrató inmediatamente, por ser referidos por un empleado actual, esta información la confirmo el gerente de recursos humanos, al concluir que cuando los solicitantes son referidos por un empleado actual no se considera necesario verificar referencias laborales. Mientras que 7 de 52 empleados indicaron que se les contrato al haber transcurrido más de una semana luego de haber pasado por prueba de conocimiento y verificación de referencias.

## 2.5 Costo de admisión de personal

El costo en que incurre la empresa para contratar personal se integra por:

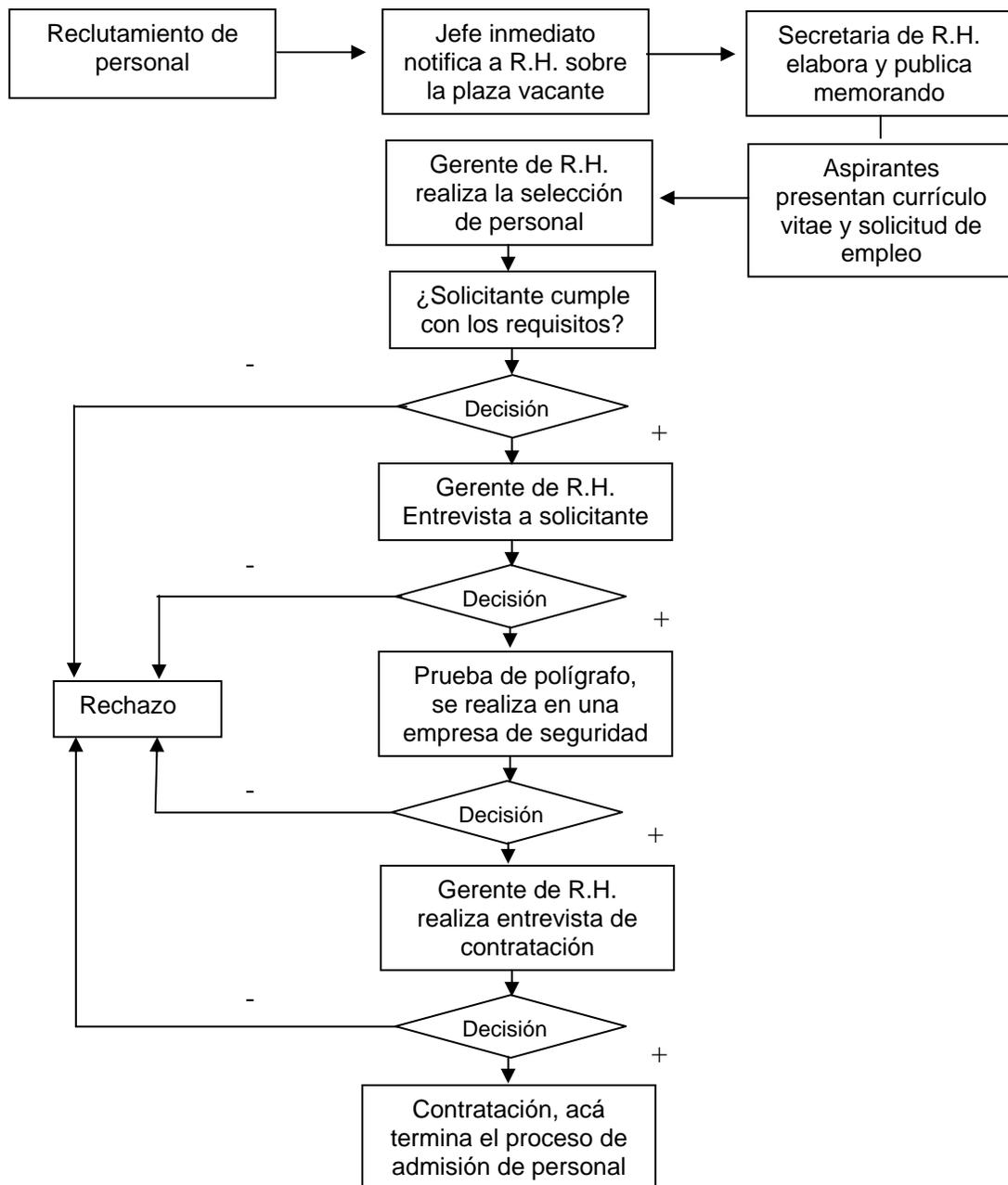
Cuadro 1  
Costo de admisión de personal  
Ferretería Petapa  
(Cantidades expresadas en quetzales)

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Impresión de dos hojas de papel bond, tamaño carta	0.50
Publicación de un anuncio en la sección de empleo, tamaño 2 * 4, modulo 6, aproximadamente	1,039.50
Impresión de solicitud de empleo	0.50
Prueba de polígrafo	600.00
<b>Total aproximado</b>	<b>1,640.50</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Actualmente la empresa no cuenta con presupuesto para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Flujograma 1  
Proceso Actual de Admisión de personal  
Ferretería Petapa



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

+ = El aspirante continua con el proceso de admisión de personal  
 \_ = El aspirante no continua con el proceso de admisión de personal

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAL PARA FERRETERÍA PETAPA**

#### 3.1 Descripción de la propuesta

La presente propuesta está basada en el área de recursos humanos, tiene como finalidad la implementación de un programa de admisión de personal, por medio del cual se busca optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### 3.2. Objetivos de la propuesta

##### 3.2.1 Objetivo general

Proponer la implementación de un programa de admisión de personal, que permita eficientemente el reclutamiento y selección de candidatos con conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia requeridas por Ferretería Petapa.

##### 3.2.2 Objetivos específicos

- Establecer políticas para la admisión de personal.
- Elaborar los descriptores de cada uno de los puestos
- Estructurar la guía de entrevista, como parte del proceso de admisión de personal.

### 3.3 Políticas y procedimientos de admisión de personal

<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
	Admisión de Personal Ferretería Petapa
<p>Las políticas y procedimientos descritos a continuación, son aplicables a toda contratación de personal a realizarse en Ferretería Petapa, salvo el caso en que Gerencia General indique lo contrario.</p> <p><b>I. Reclutamiento</b></p> <p>Los formatos: R01, R02, R03, y R04 (ver anexos), son aplicables al proceso de reclutamiento de personal.</p> <p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Jefe inmediato donde surge la vacante:</i> responsable de llenar y entregar al departamento de recursos humanos el requerimiento de personal.</li><li>▪ <i>Gerente de recursos humanos:</i> responsable de gestionar el proceso de reclutamiento, para lo cual se abocará al descriptor de puestos, y girará instrucciones a secretaria para apoyo administrativo.</li></ul>	

- *Secretaria de recursos humanos*: responsable de recepción de *currículo vitae*, entregar y verificar que los aspirantes completen solicitud de empleo, y publicación de anuncios en la sección de empleos, en el periódico designado por el gerente de recursos humanos.
- *Aspirante para cubrir la vacante*: responsable de documentación completa, completar formulario de solicitud de empleo, así como ser puntuales a las entrevistas cuando se les solicite.

## **II. Selección de personal**

Los formatos: S01 y S02 (ver anexos), son aplicables al proceso de selección de personal.

Responsables:

- *Gerente de recursos humanos*: Responsable de realizar el primer filtrado, el cual consiste en extraer 10 solicitudes, filtrado final el cual consiste en extraer 3 solicitudes, entrevista final, decidir las pruebas a aplicarse después del filtrado final donde y quien las aplicará.
- *Gerente de recursos humanos*: es el responsable de realizar los filtrados, éste proceso consiste en extraer de las solicitudes presentadas, las que cumplan con todos los requerimientos enunciados en el descriptor de puestos, considerando las siguientes variables: documentación completa, trabajos anteriores, estudios

realizados y el criterio del gerente de recursos humanos para optar por uno u otro aspirante.

- *Secretaria de recursos humanos*: responsable de coordinar las entrevistas y verificación de referencias laborales y personales de los aspirantes del filtrado final por medio de llamadas telefónicas.
- *Gerente de recursos humanos y jefe inmediato donde se generó la vacante*: efectuar la entrevista inicial.
- *Gerente general*: responsable de efectuar la entrevista a profundidad, cuando la vacante a criterio de él, así lo amerite.

### **III. Políticas**

- Toda plaza vacante debe darse a conocer por medio escrito con la colocación de carteles en lugares públicos, y a través de la publicación de un anuncio publicitario en el periódico que designe el gerente de recursos humanos.
- Se incluirá dentro del proceso de admisión de personal, al personal interno que cumpla con los requerimientos de la vacante.
- Todo aspirante que aplique a una vacante debe de pasar por el proceso de selección.
- El proceso de selección se realizará en forma objetiva, se deberá fundamentar con; prueba técnica del puesto, resultados de entrevista, y experiencia comprobable.

- Si un empleado de la empresa, decide optar por una vacante, debe pasar de igual manera el proceso de selección, y si hubiese otro aspirante (externo) que está mejor preparado para desempeñar la vacante, el empleado queda fuera del proceso de selección.
- Por ningún motivo se deberá contratar a una persona, únicamente por ser referida de un empleado.
- El reclutamiento se realizará de forma simultánea interno y externo.
- Se recibirá únicamente currículum vitae con documentación completa (antecedente penal y policíaco, cartas de recomendación, copia de título académico obtenido, cartas laborales, referencias personales y laborales), de ninguna manera podrán obviarse antecedentes penales, policíacos y cartas de recomendación.
- Se deberá comprobar la veracidad de la información presentada por el aspirante, por medio de llamadas telefónicas.
- Si la vacante o los gerentes lo requieren, el aspirante deberá pasar por prueba de polígrafo.
- La prueba de polígrafo se aplicará únicamente con el consentimiento del aspirante, debe de realizarse en una empresa capacitada y autorizada para realizar la misma.
- La relación de trabajo se formalizará mediante un contrato individual de trabajo en el que se especifican las condiciones bajo las cuales se realiza la contratación.

Este proceso podrá ser actualizado, según sean las necesidades de el gerente de recursos humanos.



### 3.4 Estructura de una entrevista

La entrevista es un medio efectivo y personal que permite conocer aspectos físicos del aspirante, expresión facial, presencia de nerviosismo, es uno de los medios que mayor peso tiene para la toma de decisión de una contratación, por lo tanto se presenta a continuación la estructura de la entrevista que deberá seguirse, para que el resultado de la misma sea efectivo.

#### **Saludo:**

El saludo inicial sigue la misma lógica que se emplea en cualquier situación social.

Existen tres puntos importantes que se deben de realizar al saludar al candidato: tratar al aspirante por su nombre, presentación del entrevistador y agradecer al candidato su asistencia.

#### **Conversación informal:**

El propósito de la conversación informal es hacer que los candidatos empiecen a hablar y se tranquilicen. Es un proceso que tarda de uno o dos minutos.

El entrevistador deberá llegar preparado con una pregunta sobre una afición personal, algún interés externo mencionado en la solicitud de empleo

#### **Pregunta de transición:**

El propósito de la pregunta no es conseguir información, sino servir como señal al candidato que es la parte seria de la entrevista como ejemplo de las preguntas de transición se encuentran:

¿Cómo llegó a interesarse en nuestra organización?

¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo?

### **Experiencia de trabajo:**

La mayor parte de la entrevista se debe emplear en la experiencia de trabajo de 20 minutos es lo ideal, ya que en esta área se puede determinar cuál ha sido el desempeño, cuáles han sido los niveles de logro y la experiencia adquirida por el candidato.

Se debe comenzar tratando los primeros empleos, incluyendo los de trabajo por horas, los de jornadas completa y terminar comentando planes futuros.

### **Educación:**

Las experiencias educativas permiten detectar el potencial de desarrollo del candidato y si cuenta con los requerimientos del puesto. Asimismo, permite determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Se puede empezar con la escuela secundaria y después, debe revisarse la capacitación en el trabajo que sea especializado, cursos recientes y planes educativos futuros.

### **Actividades de interés:**

A esta fase no debe dedicársele mucho tiempo, como máximo 5 minutos, aunque la categoría de actividades e intereses no merece la misma inversión de tiempo que la de experiencia de trabajo, ella cumple la función de perfeccionar la

comprensión que se tiene del candidato. Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra a un grupo.

### **Autoevaluación:**

Permite detectar la imagen que de sí mismo tiene el entrevistado de esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

### **Preguntas de transición:**

La base de reunión de información termina, tal como empezó, con preguntas de transición, las cuales tienen los objetivos de mantener el control de la entrevista y de dar al candidato la oportunidad de agregar cualquier información adicional que considere importante.

### **Presentación de información:**

En esta etapa se le da a conocer al candidato, sobre la organización, el cargo, oportunidades de carrera, ubicación, capacitación, salario, beneficios y otros.

### **Finalización de entrevista:**

La forma en que se termina la entrevista varía de acuerdo con el nivel de interés que se tenga en el candidato.

Por último, es importante informar al candidato cómo será el resto del proceso de selección.

### 3.5 Presupuesto para implementación de la propuesta

El presupuesto de implementación que se propone es para una vacante, el gerente de recursos humanos de acuerdo al índice de rotación de personal podrá calcular el costo anual.

De acuerdo a los datos presentados, se pretende expandir las fuentes de reclutamiento, ya que el objetivo es atraer a la mayor cantidad posible de aspirantes y así hacer más selectiva la contratación.

Del primer reclutamiento se podrá iniciar con la creación de una base de datos, para posteriores vacantes, esta podrá ser otra fuente de reclutamiento.

**Cuadro 2**  
**Presupuesto para implementación de la propuesta**  
**Ferretería Petapa**  
**(Cantidades expresadas en Quetzales)**

Concepto	Costo
<b>Reclutamiento</b>	
Boleta de requisición de personal	1.00
Afiche para colocar dentro y fuera de la empresa	100.00
Publicación de anuncio	1,039.50
Hoja de solicitud de empleo	20.00
Otros gastos	40.00
<b>Total costo aproximado</b>	<b>2,000.50</b>
<b>Selección (aproximadamente 10 aspirantes)</b>	
Guía de entrevista	10.00
Prueba técnica, computación	20.00
Prueba de polígrafo (para 2 aspirantes)	1,100.00
Hoja de presentación de informe	2.00
Otros gastos	125.00
<b>Total costo aproximado</b>	<b>1,257.00</b>
<b>TOTAL COSTO APROXIMADO</b>	<b>2,457.50</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

## CONCLUSIONES

1. El proceso de reclutamiento de personal se realiza en forma empírica, no se utilizan los medios y técnicas de reclutamiento de personal de forma eficiente para divulgar la plaza vacante.
2. Ferretería Petapa, carece de descriptores de puestos actualizados en algunos puestos y en otros no existen, lo que limita desde un inicio el proceso de admisión de personal.
3. El proceso de la entrevista se realiza de forma empírica, se carece de una estructura de la misma para obtener de forma eficiente la información requerida, durante este proceso se dan interrupciones de forma constante, siendo este otro factor que no permite que ésta, sea optimizada.
4. En el proceso de selección de personal no se realizan pruebas técnicas a los empleados, así mismo no se verifica la información proporcionada por los aspirantes una vez, éstos sean referidos por empleados actuales.
5. El gerente de recursos humanos, es la persona encargada de realizar el proceso de admisión de personal, ya que toma la decisión tanto en el reclutamiento como en la selección de personal.

## RECOMENDACIONES

1. Elaborar y publicar en lugares estratégicos dentro y fuera de las instalaciones de Ferretería Petapa el anuncio de la plaza vacante, así mismo gestionar la publicación en la sección de empleos del periódico, ya que este es un medio masivo de comunicación.
2. Implementar los descriptores de puestos como una guía para reclutar y seleccionar personal, ya que es una herramienta útil para conocer los requisitos que conlleva el puesto y así admitir a la persona idónea.
3. Implementar la aplicación de la estructura de una entrevista, como guía para éste proceso, así mismo se propone que durante la misma no se den interrupciones, ya que en el ambiente debe prevalecer un clima de confianza y así obtener resultados confiables.
4. Aplicar la hoja de ponderación de admisión de personal, para que este proceso sea objetivo, verificar por medio de llamadas telefónicas la veracidad de la información que proporcionan los aspirantes, así mismo realizar prueba técnica del puesto al cual están aplicando.
5. Incluir dentro del proceso de selección de personal al jefe inmediato de donde se generó la vacante, ya que la persona que ingrese como empleado a la empresa tendrá relación directa él, esta forma el proceso logra mayor objetividad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **ACEVEDO**, Ibañez Alejandro, Lopez M. Alba Florencia A. El Proceso de la Entrevista, editorial Limusa, S.A. México 2006, 200 p.
2. **CHIAVENATO**, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw-Hill-Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia 2,004. 699 p.
3. **DESSLER**, Gary. Administración de Personal. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall. México 1,993. 801 p.
4. **REYES**, Ponce Agustín. Administración de personal. Primera parte. Editorial Limusa, México 1994, 213 p.
5. **R. WAYNE**, Mondy, **ROBERT M. Noe**. Administración de Recursos Humanos. Novena edición, Pearson Prentice Hall, 498 pag
6. **STANTON**, Edwin S. Sistemas de Solicitud y Selección de Personal. Primera Edición. Editorial Limusa, México 1985, 199 p.
7. **SWAN**, William S. Cómo Escoger el Personal Adecuado “Un programa para hacer la entrevista eficaz”. Editorial Norma, Bogotá Colombia 1991, 244 p.
8. **WENDELL L.**, French, Administración de personal. Cuarta Edición. Editorial Programas Educativos, México 1,993. 656 p.
9. **WERTHER**, William B. **KEITH**, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. Traductor José Mejía Gómez. Editorial Mc Graw-Hill-Interamericana, S.A. México 1,993. 383 p.

10. **MELENDRERAS**, Tristán, **CASTAÑEDA**, Luís Enrique. Aspectos Generales para Elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental, Facultad de Ciencias Económicas, Coordinación para la elaboración de Tesis

Otros documentos consultados:

11. Información obtenida de trifoliar proporcionado por Ferretería Petapa.
12. Página de Internet: [www.elmundo.es/diccionarios](http://www.elmundo.es/diccionarios)
13. Notas obtenidas durante el curso de Administración de Recursos Humanos año 2005
14. Periódico Prensa Libre, artículo publicado el 20 de mayo del 2007
15. Periódico El Periódico, artículo publicado el 28 de marzo del 2007

**ANEXO**

Anexo 1

- Plan de acción para presentar propuesta de admisión de personal

Objetivo	Actividad	Meta	Puestos	Fecha	Costo	
Implementar la propuesta de "Programa de admisión de personal para Ferretería Petapa"	Presentación de la propuesta ante el gerente de recursos humanos	Realizar la presentación en dos horas	Estudiante que elabora la investigación	Primera semana de septiembre 2009	Material de apoyo (Informe de tesis impreso) Q 100.00	Q100.00
	Presentación de la propuesta, ante personal de Ferretería Petapa, designado por el gerente de recursos humanos	Darles a conocer la importancia de la efectiva aplicación del proceso de admisión de personal.	Estudiante que elabora la investigación	2da. Quincena de septiembre 2009	Alquiler de Equipo audiovisual, Q 200.00	Q200.00
	Implementación de la propuesta	Lograr que el proceso de admisión de personal se realice de forma eficiente y eficaz	Gerente de recursos humanos	Inicio octubre 2009, finalización indefinida	A definir por el gerente de recursos humanos	
Costo total para presentar la implementación de la propuesta						Q 300.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Anexo 2

- Formatos para proceso de admisión de personal, en Ferretería Petapa.

Para la ejecución de la propuesta de un programa de admisión de personal, se requiere del uso de formatos, los cuales se describen en los apartados siguientes, los mismos son el aporte del estudiante para el trabajo de tesis denominada “Programa de Admisión de Personal para Ferretería Petapa.

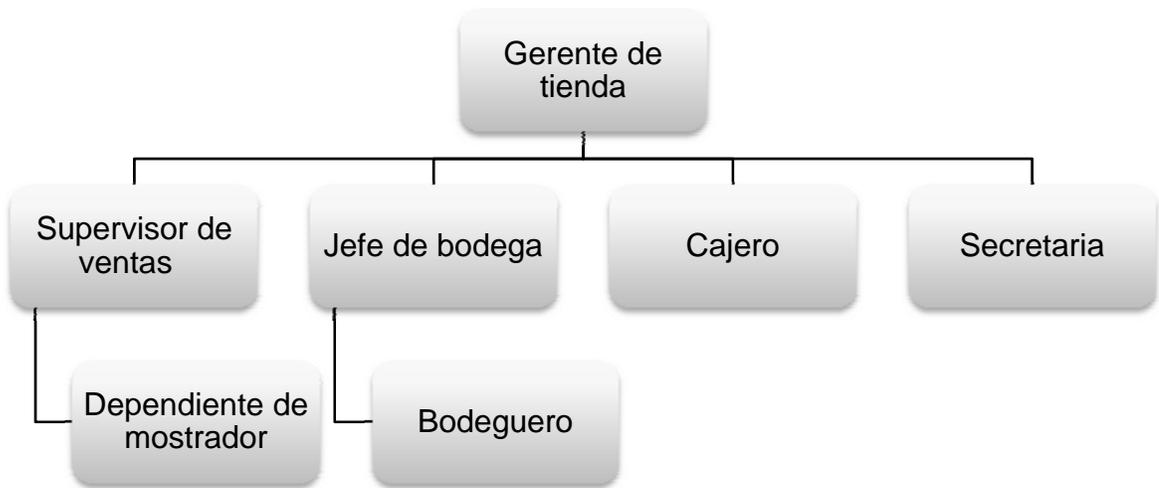
- Requisición de personal R01

	<b>Formato R01</b> Requisición de personal Ferretería Petapa
Fecha de solicitud: _____	
Departamento solicitante _____	
Nombre del puesto vacante: _____	
Requerimiento:            Normal _____            Urgente _____	
Observaciones: _____	
_____	
_____	
Nombre, firma y sello del solicitante	
Fecha de recibido:	
<small>Original: Depto. Recursos Humanos Copia: Depto. Solicitante</small>	

- Descriptor de puestos R02

Los descriptores de puestos de Gerencia de ventas, se presentan a continuación en orden jerárquico.

Organigrama nominal actual  
Gerencia de ventas  
Ferretería Petapa





## DESCRIPCION DEL PUESTO

Ferretería PETAPA

Formato  
RO2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente de Tienda
<b>Ubicación administrativa:</b>	Gerencia de ventas
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Secretaria, Jefe de bodega, Supervisor de ventas

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El gerente de tienda, es el ejecutivo de mayor jerarquía, responsable de administrar eficientemente los diferentes recursos de la tienda(s), con el propósito de coordinar todas las áreas de la misma y con ello desarrollar los métodos necesarios para obtener eficiencia y rentabilidad, mediante su implementación correcta en todos los ámbitos de la tienda, así mismo estableciendo los controles adecuados y retroalimentando a la gerencia con los resultados de los mismos, con el afán de que se puedan tomar decisiones oportunas en base a ellos.

#### I. Objetivo del puesto

Administrar eficientemente la empresa, y lograr la rentabilidad prevista para el negocio.

#### II. Descripción de actividades

- Planificar las actividades generales de la tienda
- Desarrollar de objetivos para la tienda
- Controlar de inventarios
- Controlar de las cuentas por cobrar
- Dirigir y supervisar en forma directa toda actividad de la tienda
- Proponer a la directiva las estrategias de Mercadeo
- Supervisar que se ejecuten con eficiencia los diferentes puestos en la tienda.
- Fijar precios a productos
- Asegurar y garantizar la correcta aplicación de la política de créditos y cobros.
- Ingresar códigos nuevos de productos al sistema
- Reportar mensualmente el alcance de metas y objetivos a gerencia

- Comprar y dar seguimiento a las importaciones
- Desarrollar y comercializar productos líderes
- Supervisar la ejecución del presupuesto

### **III. Relaciones de trabajo**

#### **Interna:**

Por las relaciones de sus funciones deberá de trabajar en conjunto con el supervisor de ventas, jefe de bodega y gerente general, así mismo mantendrá comunicación con los demás empleados que laboran dentro de la empresa.

#### **Externo:**

Si un cliente requiere hablar con gerente de tienda, y si así procede éste deberá resolver cualquier duda o problema que el cliente le presente, velando siempre por el excelente servicio y la imagen de la empresa

### **IV. Responsabilidades**

- Requiere manejo de personal
- Requiere manejar constantemente equipo delicado y de alto precio (volumenes de materiales). Error o negligencia de su parte puede causar pérdidas considerables.
- Responsable del crecimiento de la tienda, así como la rentabilidad de la misma

### **V. Requisitos mínimos del puesto**

Educación:	Licenciatura en Administración de Empresas ó Auditoría Pública
Conocimientos técnicos:	Manejo de equipo de cómputo Conocimientos en productos de ferretería Conocimiento en manejo de personal
Habilidades requeridas:	Habilidad de negociación, claro concepto de servicio al Cliente.
Experiencia requerida:	Requiere un (3) año de experiencia en puesto similar
Edad:	De 40 a 45 años
Género:	Masculino



## DESCRIPCION DEL PUESTO

Ferretería PETAPA

Formato  
RO2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Supervisor de ventas
<b>Ubicación administrativa:</b>	Gerencia de ventas
<b>Reporta a:</b>	Gerente de ventas
<b>Supervisa a:</b>	Dependientes de mostrador

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El supervisor de ventas, es el responsable de coordinar con eficiencia todas las actividades con su equipo de trabajo que se traduzcan en prestación de un mejor servicio a los clientes de la empresa, y al mismo tiempo dándole un valor agregado, con servicio de excelencia.

#### I. Objetivo del puesto

Atender quejas y asesora a la clientela, logrando además cubrir sus cuotas de ventas con todo su equipo de vendedores de mostrador, ser el representante de su equipo ante la gerencia.

#### II. Descripción de actividades

- Impulsar la ventas
- Brindar capacitación a los nuevos integrantes del equipo de ventas
- Monitorear el servicio al cliente
- Coordinar actividades en equipo necesarias para brindar mejor servicio al cliente
- Coordinar capacitaciones, con los distintos proveedores en común acuerdo con la gerencia de ventas
- Coordinar inventarios selectivos y reportar sus resultados
- Proyectar la imagen de la empresa en todo momento
- Reportar al gerente de tienda, sobre productos líderes, obsoletos, sugeridos y otros que la clientela necesite
- Registro del inventario(cuando así se requiera)
- Coordinar eficaz y eficiente la entrega de pedidos
- Coordinar la limpieza y el orden de las distintas áreas asignadas por el gerente de tienda
- Mantenimiento y actualización de precios en el sistema
- Reporta mensualmente el alcance de metas y objetivos a gerencia

- Surtido de productos en la tienda

### **III. Relaciones de trabajo**

#### **Interna:**

Por las relaciones de sus funciones deberá de trabajar en conjunto con el supervisor de ventas, jefe de bodega y gerente general, asimismo mantendrá la comunicación con los demás empleados que laboran dentro de la empresa.

#### **Externo:**

Si un cliente requiere hablar con el supervisor de ventas, y si así procede éste deberá resolver cualquier duda o problema que el cliente le presente, velando siempre por el excelente servicio y la imagen de la empresa

### **IV. Responsabilidades**

- Requiere el manejo de personal
- Responsable del surtido en la tienda
- Responsable de coordinar todas las actividades y delegar atribuciones específicas según el cargo. (anulación de facturas, mantener los precios correctos en los exhibidores, mantenimiento de exhibidores limpios y ordenados, apoyo a coordinación de despachos, surtidos de casillas en las tiendas, etc.)
- Requiere conocimiento y habilidades para negociar

### **V. Requisitos mínimo del puesto**

Educación:	Bachiller o Perito en Mercadotecnia o Administración
Conocimientos técnicos:	Manejo de equipo de computación Conocimiento sólido en productos de ferretería
Habilidades requeridas:	Persona ordena, Acostumbrado a trabajar bajo presión Claro concepto de servicio al cliente, dedicado a trabajar en base a metas planteadas.
Experiencia requerida:	Requiere dos (2) años de experiencia en puesto similar
Edad:	De 25 a 35 años



## DESCRIPCION DEL PUESTO

Ferretería PETAPA

Formato  
RO2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**Nombre del Puesto:** Jefe de bodega  
**Ubicación administrativa:** Gerencia de ventas  
**Reporta a:** Gerente de tienda  
**Supervisa a:** Bodegueros

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El jefe de bodega, es el responsable de administrar eficientemente la bodega de productos en general, de la empresa, con el propósito de mantener la información actualizada de las existencias de la bodega, para que se tomen las medidas para el movimiento de existencias.

#### I. Objetivo del puesto

Controlar eficientemente las existencias, manejo y rotación de los productos embodegados para su ulterior venta, controla y registra los ingresos y egresos de todo articulo que, se compra y se vende

#### II. Descripción de actividades

- Supervisar del movimiento de productos
- Asesorar al cliente externo e interno
- Controlar de mínimos y máximos para puntos de pedidos
- Organizar la bodega, para su eficiente manejo
- Realizar constantemente inventarios selectivos para la verificación de existencias de productos
- Operar ingresos y salidas de bodega
- Reportar perdidas y deterioros para su descargo y reemplazo
- Supervisar al personal de bodega
- Garantizar la correcta rotación de los inventarios, en base a los requerimientos del fabricante
- Informar a los vendedores de todo producto nuevo que ingresa a la bodega para que estos tengan conocimientos de su existencia

### **III. Relaciones de trabajo**

#### **Interna:**

Por las relaciones de sus funciones deberá de trabajar en conjunto con el supervisor de ventas, jefe de bodega y gerente general, así mismo mantendrá comunicación con los demás empleados que laboran dentro de la empresa.

#### **Externo:**

Si un cliente requiere hablar con gerente de tienda, y si así procede éste deberá resolver cualquier duda o problema que el cliente le presente, velando siempre por el excelente servicio y la imagen de la empresa

### **IV. Responsabilidades**

- Responsable del cumplimiento de los procedimientos necesarios para el manejo de inventario
- Responsable de manejo de documentación necesarios para el control y Verificación de existencias
- Responsable del contenido de los productos de la bodega, ingresos y egresos, al igual que pérdidas y deterioros

### **V. Requisitos mínimo del puesto**

Educación: Perito Contador

Conocimientos técnicos: Manejo de computación  
Manejo sólido de inventarios

Conocimiento sólido en productos de ferretería

Habilidades requeridas: Persona ordena, Acostumbrado a trabajar bajo presión  
Claro concepto de servicio al cliente

Experiencia requerida: Requiere dos (2) años de experiencia en puesto similar

Edad: De 27 a 35 años



## DESCRIPCION DEL PUESTO

Ferretería PETAPA

Formato  
RO2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**Nombre del Puesto:** Cajero  
**Ubicación administrativa:** Gerencia de ventas  
**Reporta a:** Gerente de tienda  
**Supervisa a:** No aplica

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El cajero, es el responsable de atender con eficiencia los cobros e ingresos por concepto de ventas en la tienda a la vez que efectúa pagos previamente autorizados por sus superiores, logrando con ello realizar una eficiente labor de recaudación de ingresos y control de egresos y al mismo tiempo una eficiente acción de depósito bancario

#### I. Objetivo del puesto

Cobro de todas las ventas y registro de todos los ingresos y cuadro diario en forma eficiente

#### II. Descripción de actividades

- Cobrar amablemente a los clientes ya que él es el punto clave de unión en el proceso de ventas de nuestros productos
- Garantizar el orden y buen manejo de los ingresos diarios de la empresa
- Centralizar las solicitudes de pago, comprobantes de contabilidad, y demás información requerida por la gerencia
- Efectuar depósitos y su respectivo reporte diario
- Archivar todas las facturas y documentos relacionados con la caja
- Reportar diario de ingresos y egresos
- Ordenar y limpiar el área de su trabajo

#### III. Relaciones de trabajo

##### Interna:

Por las relaciones de sus funciones deberá de trabajar en conjunto con el supervisor de ventas, y contador, así mismo mantendrá comunicación con los demás empleados que laboran dentro de la empresa.

**Externo:**

Por las relaciones de sus funciones deberá interactuar con el cliente, mostrando siempre amabilidad, respeto, cortesía y eficiencia en su trabajo.

**IV. Responsabilidades**

- Responsable del buen manejo de fondos en efectivo

**V. Requisitos mínimo del puesto**

Educación: Perito Contador

Conocimientos técnicos: Manejo de computación y caja registradora  
Manejo de medios electrónicos (tarjetas de crédito y Debito)

Habilidades requeridas: Persona ordena, claro concepto de servicio al cliente  
Habilidad en el conteo y manejo del efectivo, habilidades Contables de control interno para los reportes,  
Acostumbrado a trabajar bajo presión

Experiencia requerida: Requiere dos (2) años de experiencia en puesto similar

Edad: De 20 a 30 años

Genero: Femenino/masculino



## DESCRIPCION DEL PUESTO

Formato  
RO2

Ferretería PETAPA

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**Nombre del Puesto:** Secretaria  
**Ubicación administrativa:** Gerencia de ventas  
**Reporta a:** Gerente de tienda  
**Supervisa a:** No aplica

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

La secretaria, es la responsable de mantener la papelería y útiles necesarios como: cartuchos de la impresora del jefe de tienda, fólder, hojas, etc. Y atender con eficiencia los asuntos administrativos como: reportes, cartas, llamadas telefónicas.

#### I. Objetivo del puesto

Responsable de asistir al Jefe de tienda, con papelería administrativa, cuando él lo requiera.

#### II. Descripción de actividades

- Archivar correspondencia entrante y saliente
- Atender solicitudes de papelería y útiles de oficina a nivel interno
- Realizar compra de papelería y útiles de oficina
- Emitir los reportes solicitados por el gerente de tienda
- Tomar dictados para realizar cartas
- Emitir y enviar cartas

#### III. Relaciones de trabajo

##### Interna:

Por las relaciones de sus funciones deberá de trabajar en conjunto con el supervisor de ventas, jefe de bodega y gerente general, así mismo mantendrá comunicación con los demás empleados que laboran dentro de la empresa.

#### **IV. Responsabilidades**

- Requiere el manejo de sistema de inventario, para resguardo de correspondencia.

#### **V. Requisitos mínimo del puesto**

Educación:	Secretaria, Bilingüe, ejecutiva o comercial
Conocimientos técnicos:	Manejo de paquetes de computación como: Microsoft Word, Excel, Access, manejo de planta telefónica
Habilidades requeridas:	Persona ordenada, acostumbrada a trabajar bajo Presión, excelente ortografía, Proactiva
Experiencia requerida:	Requiere dos (2) años de experiencia en puesto similar
Edad:	De 18 a 25 años



## DESCRIPCION DEL PUESTO

Ferretería PETAPA

Formato  
RO2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Dependiente de mostrador
<b>Ubicación administrativa:</b>	Gerencia de ventas
<b>Reporta a:</b>	Supervisor de ventas
<b>Supervisa a:</b>	No aplica

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El vendedor de mostrador, es el responsable de atender con eficiencia a los clientes de la empresa, logrando con ello satisfacer plenamente a los clientes en cuanto a sus requerimientos, con servicio de excelencia

#### I. Objetivo del puesto

Atender eficientemente y asesorar a la clientela logrando además cubrir sus cuotas de ventas

#### II. Descripción de actividades

- Dar asesoría a la clientela
- Impulsar la venta
- Proyectar la buena imagen de la empresa en todo momento
- Ordenar y limpiar el área que le corresponda o que se le asigne
- Emitir la factura para cobro en caja
- Recolectar el producto y lo traslada a entrega de mercadería
- Elaborar cotizaciones y les da seguimiento necesario
- Colaborar con el departamento de industria al momento que este lo requiera, con el chequeo de existencias, la preparación y el envío de productos a las empresas solicitantes

### **III. Relaciones de trabajo**

#### **Interna:**

Por las relaciones de sus funciones deberá de trabajar en conjunto con el supervisor de ventas, así mismo mantendrá comunicación con los demás empleados que laboran dentro de la empresa.

#### **Externo:**

Si un cliente tiene alguna duda sobre el uso o beneficios del producto, éste deberá resolver cualquier duda o problema que el cliente le presente, velando siempre por el excelente servicio y la imagen de la empresa

### **IV. Responsabilidades**

- Responsable por el buen uso de tiempo laboral

### **V. Requisitos mínimo del puesto**

Educación:	Bachiller
Conocimientos técnicos:	Manejo de equipo de cómputo Conocimientos en productos de ferretería
Habilidades requeridas:	Habilidad de negociación, claro concepto de servicio al Cliente.
Experiencia requerida:	Requiere un (1) año de experiencia en puesto similar
Edad:	De 18 a 35 años
Genero:	Masculino



## DESCRIPCION DEL PUESTO

Ferretería PETAPA

Formato  
RO2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Bodeguero
<b>Ubicación administrativa:</b>	Gerencia de ventas
<b>Reporta a:</b>	Jefe de bodega
<b>Supervisa a:</b>	No aplica

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El bodeguero, es el responsable de la buena administración de la bodega de productos en general, con el propósito de mantener las bodegas, ordenadas, limpias, con el producto debidamente colocado

#### I. Objetivo del puesto

Recibir, colocar y despachar los productos de la bodega, mantener orden, limpieza y resguardo de todas las áreas de la bodega asignada

#### II. Descripción de actividades

- Colocar producto que ingresa a bodega
- Atender requisiciones de productos con eficiencia
- Despachar exacto de efectivo
- Mantener en orden los productos de la bodega
- Mantener limpia su área de trabajo
- Rotar productos perecederos
- Mantener productos en su debida medida de venta

#### III. Relaciones de trabajo

##### Interna:

Por las relaciones de sus funciones deberá de trabajar en conjunto con el jefe de bodega y, así mismo mantendrá comunicación con los demás empleados que laboran dentro de la empresa,

**Externa:**

Mantendrá relación de cordialidad con los clientes, ya que deberá entregar el producto en el carro de reparto, o bien en carro particular que le indique el cliente, brindando siempre un excelente servicio.

**IV. Responsabilidades**

- Responsable de ser amable, cordialidad en su trato con los demás

**V. Requisitos mínimo de puesto**

Educación: 3ro. Básico

Conocimientos técnicos: Manejo de equipo de cómputo, productos de ferretería, manejo de inventarios

Habilidades requeridas: Eficiente, claro concepto de servicio al cliente

Experiencia requerida: Requiere un (1) año de experiencia en puesto similar

Edad: De 18 a 40 años

Género: Masculino

- Colocar producto que ingresa a bodega
- Atender requisiciones de productos con eficiencia
- Despacho efectivo (exacto)
- Mantener en orden los productos de la bodega
- Mantener limpia su área de trabajo
- Rotación de productos perecederos
- Mantener productos en su debida medida de venta

- Cronograma de actividades a seguir durante el proceso de admisión de personal

El cronograma le servirá a la secretaria de recursos humanos, para llevar un mejor control de las actividades que se deberán de realizar, a continuación se muestra el formato con los campos que se deberá de completar de acuerdo a los requerimientos de la misma.

Formato R03  
Admisión de personal  
Ferretería Petapa

		TIEMPO EXPRESADO EN FECHAS REQUERIDAS									
No.	ACTIVIDAD										
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
9											
OBSERVACIONES											

- Anuncio publicitario R04

## EMPRESA LIDER EN EL MEDIO FERRETERO SOLICITA:

### CAJERO

#### **Requisitos:**

- Título de Perito Contador
- Sólidos conocimientos de computación
- Manejo de medios electrónicos (tarjetas de crédito y debito)
- Persona ordenada
- Claro concepto de servicio al cliente
- Habilidad en el conteo y manejo de efectivo
- Sólidos conocimientos contables
- Proactivo
- Responsable

#### **Ofrecemos:**

- Estabilidad laboral
- Capacitación constante
- Ambiente agradable de trabajo
- Salario acorde a capacidad y experiencia

**Interesados:** Presentarse con papelería completa a Avenida Petapa 19-71, zona 12 en horario de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. del lunes 13 al 23 de junio, o bien enviar papelería al correo electrónico [petapa.r.h.@hotmail.com](mailto:petapa.r.h.@hotmail.com)

- Solicitud de empleo (S01)

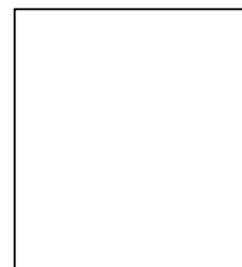
# SOLICITUD DE EMPLEO

Ferretería PETAPA



## PARA USO INTERNO:

Código de empleado:	Departamento:
Nombre del puesto:	
Jefe inmediato	
Fecha de aprobación:	



Fotografía reciente

**Información importante:** por favor lea cuidadosamente la solicitud, y proporcione los datos que se le solicitan, los mismos serán verificados.

Al entregar la solicitud usted pasará a integrar un grupo de candidatos, ésto no significa que usted sea aceptado como empleado

## DATOS GENERALES

Nombre completo:		
Dirección actual:	Teléfono:	
e-mail:		
Fecha de nacimiento:		
Día:	mes:	año:
Lugar de nacimiento:		
Municipio:	Departamento:	
Religión:	Sexo:	
	Femenino:	Masculino:
Cedula de vecindad:		
No. De orden:	Registro:	extendida en:
Licencia:		
Clase:	número:	extendida en:
No. De afiliación del IGGS:		

Tiene algún pariente en la empresa:			
Dispuesto a trabajar:			
Horas extras:		días feriados:	
Estado civil:			
Soltero:	casado:	viudo:	divorciado:

## EDUCACION

Nivel	Establecimiento	Año Inicial- final	Título Obtenido
Primaria			
Diversificado			
Técnico			
Licenciatura			
Otro			

## CAPACITACIONES RECIBIDAS RECIENTEMENTE

Cursos	Fecha	Duración	Institución

## EXPERIENCIA LABORAL

Anote información de los dos últimos empleos (incluyendo el actual)

Empresa:				
Dirección			Teléfono:	
Nombre del puesto:				
Nombre de jefe inmediato:				
Fecha de ingreso:		Fecha de retiro:		Tiempo laborado:
Salario Inicial:			Salario final:	
Breve descripción de las principales funciones que realizó:				
Motivo de retiro:    Renuncia:            Despido:            Reorganización:            Otro				
Especifique:				

Empresa:				
Dirección			Teléfono:	
Nombre del puesto:				
Nombre de jefe inmediato:				
Fecha de ingreso:		Fecha de retiro:		Tiempo laborado:
Salario Inicial:			Salario final:	
Breve descripción de las principales funciones que realizó:				
Motivo de retiro:    Renuncia:            Despido:            Reorganización:            Otro				
Especifique:				

## INFORMACION SOCIOECONOMIA

Cuántas personas viven en su casa?			
La casa donde habita es: Propia		Familiar	alquilada
Vehículo: Modelo:	Marca:		Placa

Nombre del dependiente	Parentesco	Sexo	Fecha de nacimiento	Vive con usted

Concepto	Monto
Ingreso Adicional:	
Deudas:	
Hipotecas:	

## REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Ocupación	Años de conocerlo/a	Teléfono

En caso de emergencia avisar a:	
Dirección:	
Parentesco	Teléfono:

## CONDICIONES DE TRABAJO

Fecha en que puede empezar a trabajar:	Disponibilidad para trabajar fuera de horario SI      NO      EVENTUAL
Salario que aspira:	

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

- Hoja de ponderación para admisión de personal en Ferretería Petapa

A continuación se presenta un formato para ser utilizado para ponderar a los aspirantes durante el proceso de admisión de personal, así mismo un instructivo para el uso de la misma.



FORMATO S02  
Admisión de personal  
Ferretería Petapa

		Sección 1			Sección 2			Sección 3							Sección 3					
Nombre del solicitante		Requisitos mínimos			Personal Interno		Primer filtrado	Verificación de referencias		Entrevista inicial			Pruebas				Entrevista a profundidad	Segundo filtrado	Suma Total	Entrevista de contratación
No.		ED	Ex	DC	SI	NO	Σ Total	SI	NO	AC	FIS	AP	1	2	3	4				
1																				
2																				
3																				
6																				
8																				
9																				
OBSERVACIONES:																				

# **INSTRUCTIVO PARA USO DE HOJA DE PONDERACIÓN PARA ADMISIÓN DE PERSONAL**

La hoja de ponderación está dividida en cuatro secciones, la misma será de vital importancia para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma objetiva y ordenada:

A continuación se detalla la división de la misma, en forma horizontal: No. Y nombre de aspirante, requisitos mínimos, personal interno, primer filtrado, verificación de referencias, entrevista inicial, pruebas, entrevista a profundidad, segundo filtrado, examen medico, contratación

## **SECCIÓN 1**

No. Y nombre de aspirante, esta sección no tiene ponderación.

## **SECCIÓN 2**

Esta sección esta dividida en: requisitos mínimos y personal interno, tiene un valor total de 50 puntos

La ponderación se hará en base numérica de 0 a 10 puntos (de acuerdo al valor que tenga cada división, el que se detallarán en cada sección), colocándose el punteo en la casilla que corresponda y se realizará de la siguiente manera:

Numero:	Descripción:
0	Ninguna o cero
1-3	regular

4-6	bueno
7-9	muy bueno
10	Excelente

#### REQUISITOS MÍNIMOS:

- ED: Educación, nivel académico requerido para la vacante (15 puntos)
- EX: Experiencia: años de trabajo laboral, logros alcanzados (20 puntos)
- DC: Documentación completa, esta incluye currículum vital, solicitud de Empleo, carencia de antecedentes penales y policíacos, referencias Laborales y personales, y cartas de recomendación

#### PERSONAL INTERNO:

- SI: Se ponderará con 5 puntos si el aspirante es parte del personal de la Empresa.
- NO: Si es aspirante externo, entonces se marca con una X, esta variable.

#### PRIMER FILTRO:

En esta sección se suman todos los puntos, y se tomará como mínimo a 10, que hayan obtenido las notas con mayor puntaje, y serán los que pasen a la tercera sección.

### **SECCIÓN 3**

Esta tiene un valor total de de 25 puntos.

#### VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS:

Esta división tiene un valor de 5 puntos, y se ponderará de la siguiente manera:

SI:	Descripción
0	Si la información dada es falsa
5	Si al constatar las referencias si concuerda con la información Colocada en la solicitud de empleo/currículo vital
NO:	Si no se logra la verificación de referencias.

#### ENTREVISTA INICIAL

En esta fase se busca interactuar con los aspirantes, para conocer aspectos como actitud, apariencia física, y expresión verbal, tiene un valor de 10 puntos:

Forma de ponderación para AC

Punteo	Descripción
0-5	Malo
6-8	Bueno
8-9	Muy bueno
9-10	Excelente

AC: La actitud del aspirante, es clava para evaluar el desarrollo futuro del mismo dentro de la empresa.

## Forma de ponderación de FI, EX

Punteo	Descripción
0-3	No apropiado
4-5	Apropiado

FI: Aspecto físico del aspirante.

EX: Expresión, es el lenguaje y los ademanes utilizados por el aspirante.

## PRUEBAS

En esta división existen cuatro subdivisiones, tiene un valor total de 20 puntos, las pruebas están enumeradas; 1, 2, 3, 4, esto queda a criterio del gerente de recursos humanos, colocar en este apartado el nombre de las pruebas a aplicar, y cuantas serán. Puede ser solo la prueba técnica, entonces el valor total de la misma se realizará sobre 20 puntos, en caso que se realice más de una prueba el valor se dividirá los 20 puntos entre las pruebas a aplicar.

Queda a criterio del evaluar según sea el caso, la ponderación y la evaluación de cada prueba.

Cada tests se ponderará sobre 100 puntos, y dependiendo del resultado obtenido del examen, el valor neto se obtendrá a través de una regla de tres,

Por ejemplo:

Si el aspirante en total obtuvo 80 puntos sobre 100, entonces:

100	7.5
80	X

Respuesta: 6 puntos de 7.5

#### ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Esta división tiene una ponderación de 5 puntos, y queda a criterio del examinador ponderar a cada aspirante del segundo filtrado.

#### **SECCIÓN 4**

Esta sección no tiene ponderación.

#### DECISIÓN FINAL

Se tomará en base a los resultados obtenidos, en el segundo filtrado, La gerente de recursos humanos, con el jefe o gerente según corresponda, sumarán los puntos que han ido acumulando los aspirantes, y los colocaran en orden según la puntuación obtenida.

Anexo 3  
Cuestionario para Admisión de Personal

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO**

El presente cuestionario forma parte del trabajo de tesis denominado, Programa de Admisión de Personal, con el objetivo de conocer el proceso por medio del cual usted ingreso a laborar para Ferreteria Petapa, solicitamos su valiosa colaboración dando respuesta a las siguientes preguntas.

Sexo Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Edad:  
menos de 18 años \_\_\_\_\_  
19-26 \_\_\_\_\_  
27-34 \_\_\_\_\_  
35-43 \_\_\_\_\_  
44 años o mas \_\_\_\_\_

1 ¿Cual es su grado escolar?

Primaria \_\_\_\_\_  
Básicos \_\_\_\_\_  
Técnico \_\_\_\_\_  
Diversificado \_\_\_\_\_  
Universitario \_\_\_\_\_

2 ¿A través de que medio se entero de la plaza vacante?

Anuncio \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_  
a travez de un amigo \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

Si su respuesta, a esta pregunta es por medio de un anuncio, favor responder lo siguiente

2,1 ¿Qué le llamo la atención del anuncio?

Fue atractivo para su vista \_\_\_\_\_  
Que era de una Ferreteria \_\_\_\_\_  
El contenido del anuncio \_\_\_\_\_

2,2 ¿Considera que la información del anuncio contenia datos que atrae a los candidatos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3 ¿Ha tenido la oportunidad de aplicar a una vacante a través de reclutamiento interno?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4 ¿Qué papelería presento, cuando solicito empleo?

---

---

---

---

5 ¿Le entrevistaron en Ferreteria Petapa, cuando estaba solicitando empleo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6 ¿El entrevistador creó un clima de confianza durante la entrevista?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7 ¿Durante la entrevista se le explicó las funciones del cargo que usted solicitaba?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8 ¿Las preguntas que le formuló el entrevistador fueron clara?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9 ¿Durante el proceso de entrevista se dieron interrupciones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10 ¿Cuántas entrevistas le hicieron?

---

11 ¿Realizó una prueba que demostrará el conocimiento que tenía acerca del medio ferretero?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12 ¿Realizó otra prueba?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13 ¿Cuál era el nombre de la prueba?

---

14 ¿Cual es el nombre del puesto que desempeña?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15 ¿Ha desempeñado otros puestos dentro de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16 ¿Antes de laborar para Ferreteria Petapa, trabajo en otra ferreteria?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17 ¿Despues de que le confirmarán la plaza, firmó contrato de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18 ¿Cuanto tiempo tiene de laborar para Ferreteria Petapa?

---

B. Guía de entrevista para obtener información relacionada al tema de investigación.

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?
2. ¿Qué puestos existen dentro de la Ferretería?
3. ¿Qué actividad debe de cumplirse en cada puesto?
4. ¿En qué información se basa para solicitar currículum vitae?
5. ¿Qué medios de comunicación utiliza para anunciar una plaza vacante?
6. ¿Además de usted, existe otra persona dentro de la empresa que entreviste a los aspirantes?
7. ¿Cuáles son las variables que toma en cuenta para tomar la decisión final para contratar a una persona?
8. ¿Qué tipo de entrevista realiza?
9. ¿Aplican prueba técnica del puesto a los aspirantes?
10. ¿Quién está a cargo de realizar el primer filtrado?
11. ¿Qué tipo de prueba aplican a los aspirantes?
12. ¿Dicha prueba se realiza dentro de la empresa ó contratan a una empresa dedicada al reclutamiento de personal?
13. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para reclutar personal?
14. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para seleccionar personal?
15. ¿Cuánto tiempo transcurre desde que se publica la plaza vacante hasta que se contrata al personal requerido?
16. ¿Cuentan con descriptores de puestos, para cada vacante?
17. ¿Cuándo hay una plaza vacante, rotan al personal o reclutan personal externo?
18. ¿Cómo realizan la verificación de información que se encuentra en los currículum vitae?



