

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN  
E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UN GRUPO  
EMPRESARIAL DEDICADO A LA DISTRIBUCIÓN  
DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA UBICADO EN  
LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**CARLOS OSVALDO QUIÑONEZ MARROQUÍN**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2018**

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



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN  
E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UN GRUPO  
EMPRESARIAL DEDICADO A LA DISTRIBUCIÓN  
DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA UBICADO EN  
LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**CARLOS OSVALDO QUIÑONEZ MARROQUÍN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL PRIMERO:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL SEGUNDO:</b>	Msc. Byron Giovani Mejía Victorio
<b>VOCAL TERCERO:</b>	Vacante
<b>VOCAL CUARTO:</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL QUINTO:</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

<b>Área Matemática – Estadística</b>	Licda. Thelma Marina Soberanis Aguilar de Monterroso
<b>Área administración – Finanzas</b>	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
<b>Área Mercadotecnia – Operaciones</b>	Licda. Maricruz Samayoa Pelaez

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

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 27 de febrero de 2018.

Licenciado:  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veinticinco de septiembre del año dos mil diecisiete, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UN GRUPO EMPRESARIAL DEDICADO A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA UBICADO EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por el estudiante Carlos Osvaldo Quiñonez Marroquín.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior, emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 7328



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
VEINTICUATRO DE AGOSTO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

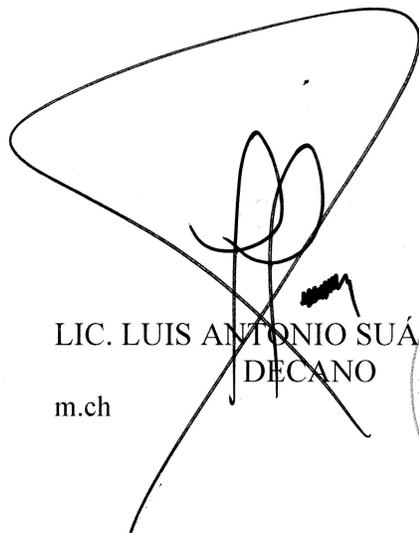
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1 subinciso 4.1.1 del Acta 21-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN AEPT-3-015-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 03 de mayo de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: “PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UN GRUPO EMPRESARIAL DEDICADO A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA UBICADO EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”, que para su graduación profesional presentó el estudiante **CARLOS OSVALDO QUIÑONEZ MARROQUÍN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



## **DEDICATORIA**

### **A MIS PADRES:**

Miriam Aurora Marroquín Juárez y Carlos René Quiñonez Canel, por ser mi fuente de inspiración, por su amor, enseñanzas, acompañarme durante todo este camino y con su ejemplo llevarme a ser la persona que soy actualmente.

### **A MIS HERMANOS:**

Luis, Susi y Paola, por apoyarme en todo momento y siempre ser excepcionales e incondicionales.

### **A MIS SOBRINAS:**

Natalia y Luisa, llenarme de felicidad desde el momento en que llegaron a la familia.

### **A MIS AMIGOS:**

David, Alejandro, Walter, Cesar, José, Felipe, Renato, Carmen, Jacky, Luz, Denis, Mariano, Raphael y todos aquellos que estuvieron a lo largo de estos años por compartir vivencias las cuales llevaré conmigo siempre.

### **A MIS ABUELOS:**

Candelario Marroquín, Paula Juárez, Marta Canel y René Quiñonez porque nada de esto hubiese sido posible sin el legado que han dejado en nuestros corazones.

**A WALTER FLORES, AL CEGSS Y  
A MIS COMPAÑEROS DE  
TRABAJO:**

Por su apoyo durante todos estos años y ser un ejemplo de profesionalismo y perseverancia para construir un mejor país.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA:**

Por darme el privilegio de desarrollarme académicamente en sus salones de clases y al mismo tiempo, la oportunidad de impartir la docencia a través de la auxiliatura de cátedra.

**A MI ASESORA DE TESIS:**

Licda. Lorena Hernández García, por su apoyo profesional e incondicional en la elaboración de este documento.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	Empresa	1
1.1.1	Tipos de empresa	1
1.1.1.1	Empresa privada	1
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	2
1.2.1.1	Planeación	3
A.	Elementos de la planeación	3
a)	Misión	3
•	Visión	4
•	Valores	4
b)	Objetivos	4
c)	Presupuestos	5
B.	Instrumentos administrativos de planeación	5
a)	Plan de acción	5
1.2.1.2	Organización	5
A.	Elementos de la organización	6
a)	Funciones	6

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
b) Jerarquías	6
c) Puestos	6
B. Instrumentos administrativos de organización	7
a) Organigrama	7
• Organigrama general	7
• Organigrama nominal	7
• Descriptor de puesto	8
1.2.1.3 Integración	8
A. Administración de recursos humanos	9
B. Proceso de la administración de recursos humanos	9
a) Proceso para integrar personas	10
• Reclutamiento	11
• Selección	16
b) Proceso para organizar personas	17
• Inducción	18
c) Proceso para recompensar a las personas	19
• Rotación de personal	20
• Separación por iniciativa del empleado	20
• Separación por iniciativa de la organización	20
• Índice de rotación	21

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E**  
**INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UN GRUPO EMPRESARIAL DEDICADO A**  
**LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1 Metodología	23
2.2 Antecedentes	24
2.2.1 Filosofía empresarial	25
2.2.1.1 Misión	25
A. Visión	25
B. Valores	26
2.2.2 Organigrama	26
2.3 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción	27
2.3.1 Reclutamiento	28
2.3.1.1 Fuentes de reclutamiento	28
2.3.1.2 Medios para reclutar personal	29
2.3.1.3 Papelería requerida para optar a una plaza vacante	30
2.3.1.4 Solicitud de empleo	32
2.3.2 Selección	33
2.3.2.1 Entrevista inicial	33
2.3.2.2 Pruebas de selección	34
2.3.2.3 Contrato laboral	36

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.3.3 Inducción	37
2.3.3.1 Colaboradores que recibieron información general	37
2.3.3.2 Información general proporcionada a colaboradores	39
2.3.3.3 Medio utilizado para brindar información general de la empresa	40
2.3.3.4 Información de las atribuciones del puesto	41
2.3.3.5 Información de los procedimientos del puesto	42
2.3.3.6 Rotación de personal	44
2.3.3.7 Índice de rotación	44
2.4 Análisis de resultados	47

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS PARA UN GRUPO EMPRESARIAL DEDICADO A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación de la propuesta	50
3.2 Objetivo de la propuesta	51
3.2.1 Metas	51
3.3 Filosofía empresarial	52
3.3.1 Misión	52
3.3.1.1 Visión	52

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.3.1.2 Valores	52
3.4 Organigrama	53
3.5 Proceso de reclutamiento, selección e inducción propuestos	59
3.5.1 Reclutamiento	60
3.5.1.1 Reclutamiento interno	60
3.5.1.2 Reclutamiento externo	60
A. Requisición de personal	63
B. Análisis de puesto	65
• Descriptor del puesto	66
C. Perfil del puesto	67
D. Convocatoria interna	68
a) Memorando	68
b) Anuncio de convocatoria interna en cartelera de avisos	69
E. Convocatoria externa	70
a) Recomendación de empleados actuales	71
b) Publicación de vacante en medios escritos	72
c) Publicación de plaza vacante en internet	73
d) Revisión de banco de datos de reclutamientos anteriores	75
F. Recepción de solicitudes de empleo y hojas de vida	77
3.5.2 Selección	80
3.5.2.1 Análisis de solicitud de empleo y hojas de vida	82

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.5.2.2 Verificación de papelería solicitada	83
3.5.2.3 Preselección de candidatos	85
3.5.2.4 Entrevista inicial	85
3.5.2.5 Verificación de referencias	88
3.5.2.6 Técnicas de selección	93
A. Prueba de conocimientos	94
B. Prueba práctica	96
3.5.2.7 Entrevista final	99
3.5.2.8 Análisis de pruebas y toma de decisión	103
3.5.2.9 Contrato laboral	104
3.5.3 Inducción	107
3.5.3.1 Inducción general	109
A. Palabras de bienvenida	109
B. Entrega de manual de bienvenida	109
C. Recorrido por instalaciones	110
3.5.3.2 Inducción específica	110
A. Inducción al departamento	110
B. Inducción al puesto de trabajo	111
3.5.3.3 Evaluación de la inducción	111
3.6 Plan de acción para la implementación de la propuesta	113
3.7 Tiempo y costo de implementación de la propuesta	114

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Conclusiones	119
Recomendaciones	120
Bibliografía	121
Anexos	123

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
01.	Proceso de la administración de recursos humanos	10
02.	Organigrama actual	27
03.	Fuentes de reclutamiento	28
04.	Medios para reclutar personal	29
05.	Papelería requerida para optar a una plaza vacante	31
06.	Implementación de solicitud de empleo	32
07.	Realización de entrevista inicial	33
08.	Realización de pruebas de selección a candidatos	35
09.	Personal que firmó contrato laboral	36
10.	Colaboradores que recibieron información general de la empresa	38
11.	Información general proporcionada a colaboradores	39
12.	Medios para brindar información general de la empresa a colaboradores	40
13.	Colaboradores que recibieron información de las atribuciones del puesto	41
14.	Personal que recibió información sobre los procedimientos del puesto	43
15.	Organigrama general propuesto del Grupo Empresarial	54

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
16.	Organigrama específico propuesto Empresa dedicada a la distribución de productos de Ferretería	55
17.	Organigrama específico propuesto Empresa dedicada a la distribución de productos para la industria	56
18.	Organigrama específico propuesto Empresa dedicada a la distribución de Tornillos y Fijaciones	56
19.	Organigrama específico propuesto Empresa dedicada a la distribución de Equipos y Herramientas	57
20.	Organigrama específico propuesto Empresa dedicada a la distribución de Pinturas	57
21.	Organigrama específico propuesto Empresa dedicada a la distribución de herramientas	58

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Índice de rotación de personal años 2015 -2016	45
2.	Plan de acción para la implementación de la propuesta	114
3.	Tiempo para la implementación del reclutamiento de personal	115
4.	Tiempo para la implementación de la selección de personal	116
5.	Tiempo para la implementación de la inducción de personal	117
6.	Presupuesto total de la propuesta	118

## ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
01.	Proceso de reclutamiento	62
02.	Guía para la elaboración de requisición de personal	64
03.	Guía para la elaboración de la descripción del puesto	66
04.	Memorando de una plaza vacante	69
05.	Convocatoria interna	70
06.	Recomendación de colaboradores para reclutar personal	71
07.	Anuncio en medios escritos	73
08.	Guía para la elaboración de anuncio de convocatoria en páginas web	75
09.	Banco de datos de candidatos en reclutamientos anteriores	76
10.	Solicitud de empleo	78
11.	Proceso de selección	81
12.	Lista de chequeo de expediente de candidato	83
13.	Puntuación de documentación entregada para expediente	84
14.	Guía de entrevista inicial	86
15.	Calificación de entrevista inicial	88
16.	Verificación de referencias del candidato	89
17.	Calificación de referencias personales	90
18.	Calificación de referencias laborales	92
19.	Guía para realizar la prueba de conocimientos	94

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
20.	Calificación de prueba de conocimientos	95
21.	Evaluación de prueba práctica	97
22.	Calificación de prueba práctica	98
23.	Guía de entrevista de selección	100
24.	Calificación de entrevista de selección	101
25.	Calificación de candidatos	103
26.	Contrato individual de trabajo	105
27.	Proceso de inducción	108
28.	Evaluación de la inducción	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Proceso de integración de personal	11
2.	Etapas de la inducción	18

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Requisición de personal	124
2.	Descripción del puesto	126
3.	Anuncio de convocatoria en página web	129
4.	Ejemplo de prueba de conocimientos	130
5.	Manual de bienvenida	131

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión del recurso humano es la principal ventaja estratégica que tienen las empresas para formar una base sólida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo tanto el personal que se adhiere a los procesos administrativos y operativos es fundamental, la eficiente gestión del recurso humano garantiza integrar a las personas idóneas en cada uno de los puestos de trabajo, por esta razón es importante tener definido el procedimiento a seguir y llevar a cabo de manera técnica la integración personal.

Por lo anterior, se realizó una investigación documental y de campo acerca del proceso de reclutamiento, selección e inducción en un grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería; los resultados de esta se dan a conocer en el presente informe el cual está constituido por tres capítulos los cuales se describen de la siguiente manera.

El capítulo I, comprende el marco teórico en donde se presentan las definiciones, conceptos y categorías que sirvieron como base para sustentar e interpretar la problemática investigada. El capítulo II, comprende la investigación de campo y en este se dan a conocer los resultados de la misma mediante el análisis de los factores del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que se tomaron en cuenta para realizarla. El capítulo III, detalla la propuesta para la mejora de los procesos de gestión del talento humano que actualmente se realizan en la organización, además el mismo presenta herramientas e instrumentos técnicos que sirven para la aplicación del procedimiento así como el plan de acción y el presupuesto estimado para emplear la propuesta.

Finalmente, se presenta las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación se detalla el marco teórico que incluye las definiciones, conceptos y categorías que son relevantes para el análisis de la investigación y la propuesta de solución para la mejora del reclutamiento, la selección y la inducción de personal.

#### **1.1 Empresa**

“Unidad económico-social en la cual se coordinan los recursos materiales, técnicos y humanos, que mediante una administración adecuada se canalizan hacia la obtención de los objetivos para la cual fue creada.” (1:14)

La empresa es una entidad instituida para cumplir objetivos comunes, con fines lucrativos o no, los cuales logra por medio del capital, el trabajo y la administración efectiva de recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y tecnológicos.

##### **1.1.1 Tipos de empresa**

Las empresas se encuentran clasificadas en: lucrativas, no lucrativas, públicas, privadas y comerciales, para efectos del presente análisis se hace énfasis en la siguiente:

###### **1.1.1.1 Empresa privada**

“Es la entidad económica integrada por particulares que integra los elementos humano y material de la producción y los coordina bajo una dirección común a efecto de lograr una finalidad predeterminada.” (1:16)

Es la que se conforma por un grupo de personas, por medio de procesos establecidos, para cumplir sus objetivos, subsidiada mediante capital de diversos socios.

## **1.2 Administración**

“La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.” (8:23)

Es el proceso sistemático y ordenado que se encarga de la maximización en el uso de recursos, de cumplir los objetivos organizacionales y de conducir el proceso de la toma de decisiones, garantiza que el funcionamiento de las organizaciones sea óptimo.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea a los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (2:25)

Proceso conformado por fases, dentro de estas se encuentran: planeación, organización, integración, dirección y control las cuales se implementan con el fin de utilizar los recursos de una organización de manera eficiente y eficaz para cumplir los objetivos establecidos.

Para fines de esta investigación, se analizan de manera básica las fases de planeación y organización y de forma detallada la fase de integración.

### **1.2.1.1 Planeación**

“Precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por si mismos: es necesario establecerlos con anticipación.” (2:38)

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, en ella se plantea con claridad el rumbo de la organización como base para guiar las acciones a realizar para cumplir los objetivos organizacionales.

#### **A. Elementos de la planeación**

Los elementos de la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para efectos de investigación se analizan los siguientes:

##### **a) Misión**

“Identifica la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene una misión o un propósito.” (6:109)

La misión es la descripción de la razón por la cual ha sido creada una organización, en ella se fundamentan las acciones y actividades que se llevan a cabo en el presente para cumplir los objetivos organizacionales.

- **Visión**

“Enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (8:42)

La visión se refiere a las expectativas de lo que la organización espera, visualiza y proyecta en la rama en que se desempeñe a largo plazo, también orienta los pasos a seguir para cumplir los objetivos organizacionales.

- **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.” (8:43)

Los valores rigen y orientan el comportamiento de los colaboradores de la organización partiendo de las conductas morales, éticas y profesionales que les afectan directamente.

**b) Objetivos**

“Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.” (8:42)

Los objetivos son planteamientos que describen de manera concreta los logros que desea alcanzar la organización en determinado momento, funcionan como referencia para realizar los esfuerzos para su consecución.

### **c) Presupuestos**

“Es un documento en el cual se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos para un periodo específico.” (8:47)

Es un plan donde se plasma la asignación de los recursos humanos, materiales y monetarios estimados, necesarios para cumplir los objetivos propuestos.

### **B. Instrumentos administrativos de planeación**

Entre los instrumentos administrativos se encuentran el plan de acción, flujograma y la gráfica de Gantt, para efectos de investigación se hace énfasis en el siguiente:

#### **a) Plan de acción**

“El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.” (15:sp)

Es una herramienta en la cual se enumeran las actividades a realizar y los tiempos de inicio y finalización, funciona como una guía que prioriza el cumplimiento de objetivos.

#### **1.2.1.2 Organización**

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.” (8:61)

La organización es el diseño sistemático y la agrupación de actividades que relacionadas entre sí constituyen la estructura administrativa formal de la empresa para su funcionamiento.

## **A. Elementos de la organización**

A continuación se presentan los elementos que conforman la fase del proceso de organización:

### **a) Funciones**

“Es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.” (10:sp)

Son las actividades particulares que se asignan a los diferentes colaboradores que ocupan las unidades de la organización, las cuales conllevan responsabilidades implícitas.

### **b) Jerarquías**

“Son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.” (8:62)

Se refiere a los diferentes niveles que se presentan en la estructura de una organización, también determina el grado de subordinación de los puestos respecto a otros.

### **c) Puestos**

“Constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y diferencian de los demás puestos.” (3:204)

Son una parte fundamental de la organización, se caracterizan por estar ligados a tareas y responsabilidades que se asignan de manera exclusiva a la persona que lo ocupa, para cumplir los objetivos de la organización.

## **B. Instrumentos administrativos de organización**

Entre los instrumentos de organización están los organigramas y descriptores de puestos para efectos de la investigación se definen a continuación:

### **a) Organigrama**

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.” (8:69)

Es la estructura de una empresa, la forma en la que está organizada, también muestra las líneas de autoridad, los niveles jerárquicos y las áreas que la conforman.

- **Organigrama general**

“Contienen la información de la organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.” (1:145)

En estos organigramas se presenta la estructura de la empresa de acuerdo a las unidades que la componen tomando en cuenta los niveles jerárquicos más importantes de la organización.

- **Organigrama nominal**

“Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.” (14:sp)

El organigrama nominal es la representación gráfica de una organización de acuerdo a los puestos conforman cada uno de los departamentos, áreas o unidades que la empresa contenga en los niveles jerárquicos que la conforman.

- **Descriptor de puesto**

“Es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía.” (9:sp)

Es un documento que contiene información sobre un puesto de trabajo entre las que están: las atribuciones, objetivos, reportes que genera la persona que lo ejerce y los requisitos que el colaborador debe cumplir para ocuparlo.

### **1.2.1.3 Integración**

“La integración es dotar a un organismo de los diversos recursos que requiere para lograr la eficiencia en el desempeño al momento de planear y organizar. Para ello debemos tener en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa (materiales, tecnológicos, financieros, humanos etc.” (13:sp)

La integración es el proceso mediante el cual las organizaciones solventan las necesidades de recurso humano, materiales, tecnológicos, financieros entre otros. Además dentro de la integración se incluye el reclutamiento, la selección y la inducción de personas como parte del proceso que al realizarlo de manera adecuada beneficia a la empresa, en virtud que al cubrir los puestos vacantes permiten que los nuevos colaboradores se adapten oportunamente al proceso organizacional y a las funciones que deberán realizar, así mismo cabe resaltar que este es fundamental para obtener empleados adecuados a cada una de las plazas,

si en caso no se realiza de manera adecuada, traerá problemas para mantener estabilidad en los puestos de trabajo y provocará que los costos organizacionales se incrementen al tener que realizar la integración de manera repetida para uno o varios puestos.

#### **A. Administración de recursos humanos**

“Consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas.” (3:14)

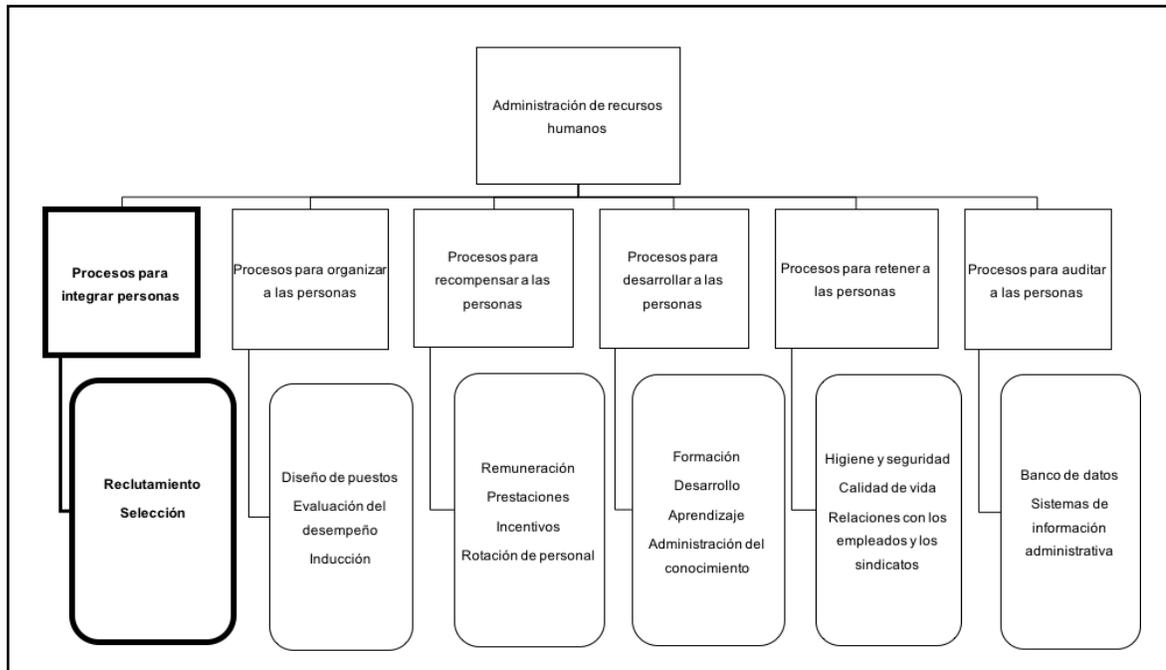
La administración del recurso humano es la base para que las organizaciones logren el desarrollo de cada uno de los colaboradores de la empresa de manera eficiente y eficaz, esto se logra a través de procesos y actividades interrelacionadas que conllevan a la mejora continua en el alcance de los objetivos organizacionales.

#### **B. Proceso de la administración de recursos humanos**

La administración del recurso humano consta de seis fases dinámicas, las cuales se muestran en la gráfica 1.

## Gráfica 1

### Proceso de la administración de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Chiavenato I. Gestión del talento humano. 3ª edición, año 2009, página 15.

Para fines de la presente investigación se describe el proceso para integrar personas:

#### a) Proceso para integrar personas

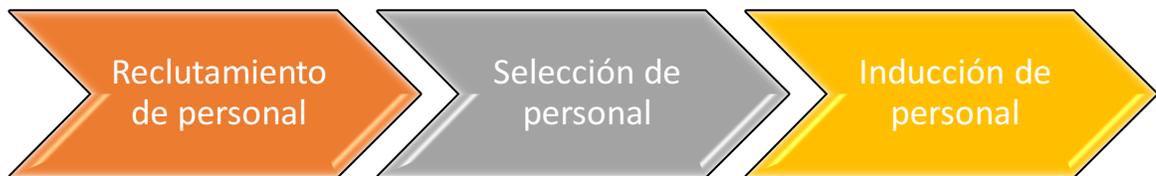
“Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen reclutamiento y la selección de personal.” (3:15)

El proceso para integrar personas a la organización es el que está destinado a reclutar a los candidatos ideales para cada uno de los puestos que conforman la empresa, de igual manera seleccionar solamente a los idóneos e integrarlos a los procesos laborales, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

Para integrar al personal se deben seguir pasos que conformarán todo el proceso, dentro del cual están el reclutamiento, la selección y la inducción al personal que sea elegido para ocupar una plaza vacante, así, al cumplir con cada uno de estos, se garantiza que la integración sea exitosa.

**Figura 1**

**Proceso de integración de personal**



Fuente: Elaboración propia. Enero 2018

- **Reclutamiento**

“Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en la organización.” (7:128)

El proceso de reclutamiento es el que se genera en el mercado laboral cuando en una organización surge la necesidad de cubrir una o varias plazas vacantes por la apertura de estas o por cambio de personal, se realiza de manera interna o externa.

Durante esta fase es importante que el área de recursos humanos conozca la plaza que se necesita ocupar, así mismo los requisitos que deberá cumplir la persona que realizará las funciones que esta exija y el medio que se utilizará para atraer a candidatos para el puesto, esto como un inicio garantizará tener suficientes postulantes al cargo.

- **Reclutamiento interno**

“Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización – colaboradores- para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.” (3:116)

El reclutamiento interno busca en los empleados actuales de la organización, los candidatos idóneos para ocupar las plazas vacantes por medio de ascenso o transferencia de puesto, en virtud que cumpla con las cualidades o capacidades que se requieren.

El reclutamiento interno es fundamental para las organizaciones por varias razones, inicialmente se puede mencionar que la organización ahorra costos respecto a la publicación de anuncios en periódicos u otros medios, también es beneficiosa debido a que incentiva al personal actual para optar a un mejor puesto de trabajo y también a realizar una carrera dentro de la organización así como el favorecimiento hacia los empleados que ya tienen experiencia en el funcionamiento organizacional por lo que permite mejor adaptación al puesto de trabajo.

Entre las técnicas para realizar el reclutamiento interno se encuentran los anuncios, oferta de empleo, y las referencias de empleados.

Para efectos de la investigación se hace énfasis en las siguientes:

- ✓ **Anuncios de empleo**

“Son un procedimiento para informar a los empleados que se tiene nuevos puestos disponibles” (7:134)

Los anuncios de empleo son utilizados a menudo para informar a través de un memorado por medio electrónico a los demás trabajadores sobre la existencia de

una plaza disponible, normalmente son dirigidos a los jefes de área para que éstos puedan hacer del conocimiento a algún trabajador de su unidad y así pueda aplicar al puesto.

✓ **Oferta de empleo**

“Son un procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo” (7:134)

la oferta de empleo utiliza los anuncios en cartelera para hacer del conocimiento de todos los trabajadores de la organización sobre plazas vacantes para que los interesados puedan presentar su deseo de realizar el proceso y obtener el puesto de trabajo.

○ **Reclutamiento externo**

“Actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.” (3:117)

Es el que se busca en el mercado de recursos humanos (MRH), es decir externamente a los aspirantes a ocupar una o varias plazas disponibles, se vale de diversos medios que se utilizan para atraer a los candidatos y así incluirlos al proceso correspondiente.

El reclutamiento externo es fundamental cuando en la organización no se cuenta con personal que cumpla con las características para ocupar una plaza vacante, este tiene un mayor alcance dependiendo del medio que se emplee para realizarlo, además genera una mayor afluencia de posibles candidatos y genera mayores posibilidades de encontrar un perfil adecuado para el puesto de trabajo, el área de recursos humanos de la organización deberá identificar las técnicas a utilizar para realizarlo de la mejor manera de acuerdo a las necesidades que se tengan, por tal

razón a continuación se presentan las técnicas que se pueden emplear durante este.

Entre las técnicas para el reclutamiento externo se encuentran: anuncios en diarios y revistas especializadas, presentación de candidatos por indicación de trabajadores, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, carteles o anuncios en lugares visibles, consulta en los archivos de candidatos, reclutamiento virtual y banco de datos.

Para fines del presente análisis se hace énfasis en las siguientes técnicas:

✓ **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores**

“La organización pide sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo que va al candidato por medio del trabajador.” (3:124)

Se utiliza para reclutar externamente a personas que son recomendadas por los empleados actuales de la empresa, en esta modalidad se solicita a los trabajadores que refieran a personas que consideren aptas para poder realizar el proceso de integración de personal y así optar a la plaza vacante.

✓ **Anuncios en diarios**

“Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se requiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. En el caso de los empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados.” (3:123)

Se llevan a cabo por medio de anuncios que facilitan la comprensión de los aspectos laborales que la empresa requiere y ofrece, se realiza en medios masivos, locales o regionales.

Para la difusión de anuncios en medios escritos, la técnica sugerida es la AIDA, la cual se aplica en su construcción, de tal manera que el receptor lo interprete y se interese; Chiavenato define esta de la siguiente manera:

“Los especialistas en publicidad señalan que el anuncio debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la *atención*. La segunda es despertar el *interés*. La tercera es crear el *deseo*, aumentando el *interés*, al mencionar aspectos como la satisfacción en el trabajo, el desarrollo de la carrera, la participación en los resultados y otras ventajas. Por ultimo está la *acción*.” (3:123)

#### ✓ **Reclutamiento virtual**

“Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento.” (3:125)

Se aplica a través de páginas de internet especializadas en anunciar al público en general ofertas de trabajo, estas páginas pueden ser de paga o gratuitas, benefician a la organización en reducir costos, así como obtener mayor alcance en el mercado de recursos humanos, debido al uso masivo de las plataformas virtuales.

#### ✓ **Consulta a los archivos de candidatos**

“El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores.” (3:125)

La consulta a los archivos de candidatos utiliza la base de datos que se obtiene de procesos de reclutamientos pasados para buscar en ella a posibles candidatos para optar la plaza vacante de acuerdo a los requerimientos que el puesto solicite, si alguno de estos es apto, se le contacta para que sea parte del proceso actual.

- **Selección**

“El proceso de selección es el que busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.”  
(3:137)

Es la fase del proceso para integrar personas en la cual se designa a los candidatos idóneos, que llenen las cualidades y habilidades para desempeñar con eficiencia y eficacia las atribuciones que un puesto de trabajo requiere.

Durante la selección es imperativo identificar a los candidatos idóneos para la o las plazas vacantes según sea el caso, para lograr esto, el proceso se realiza mediante técnicas de selección las cuales identifican las actitudes, aptitudes y cualidades que cada uno de éstos posee, para esto, el área de recursos humanos deberá emplear las que se acoplen de mejor manera según sean las características de la plaza a ocupar.

A continuación se presentan las diversas técnicas que se aplican en la selección de personal.

- **Entrevista**

“Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está

el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato.”  
(3:149)

Es una técnica en la cual el entrevistador realiza al candidato preguntas estructuradas o no, en ellas se pueden revelar aspectos generales de interés para la organización, que además reflejen desde un inicio la personalidad, intereses y objetivos del aspirante. Sirve de filtro para definir si la persona sigue o no con el proceso de selección.

- **Pruebas de conocimientos o capacidades**

“Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir.” (3:154)

Se aplican a los candidatos a partir de las demandas que el puesto requiere, es decir, con estas pruebas se observa si el postulante tiene las capacidades necesarias para desempeñar las actividades asignadas.

- **Pruebas de muestra de trabajo**

“Son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.” (7:171)

En esta prueba se somete al candidato a realizar tareas directas relacionadas al puesto de trabajo que podría ocupar, es decir se desarrolla en un ambiente real de trabajo para que sean evaluadas las aptitudes y capacidades que este posee y así identificar si es el idóneo para cubrir la plaza vacante.

- b) Proceso para organizar a las personas**

Durante el proceso para organizar personas es importante que se establezcan en sus actividades para que se desarrollen dentro de la organización de tal manera

que cumplan sus funciones y objetivos de manera eficiente y eficaz, esto se realizará a través de la inducción adecuada a la empresa y al puesto de trabajo.

- **Inducción**

“Implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras cosas, las normas que la rigen.” (4:292)

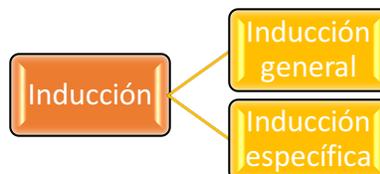
Se realiza para integrar de manera exitosa a los nuevos miembros de la empresa con el resto del equipo y de esta manera orientarlos para tener conocimiento general de la organización y específico del puesto a ocupar desde el inicio de sus labores.

Durante la inducción se da a conocer aspectos relevantes sobre la organización a los nuevos empleados, así mismo se les presenta el área en donde desempeñará su trabajo y también de las funciones que deberá realizar así como los procedimientos que deberá llevar a cabo para ello, al realizar esto, la organización dirige e introduce al colaborador sobre cómo funciona la empresa para que a este le sea más fácil adaptarse al rol que desempeñará.

La inducción consta de dos etapas las cuales se presentan en la siguiente figura:

**Figura 2**

**Etapas de la Inducción**



Fuente: Elaboración propia. Enero 2018

- **Inducción general**

“En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de este, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema.” (12:sp)

La inducción general es importante para dar a conocer a los nuevos colaboradores información general en la cual se presenta una idea amplia sobre aspectos organizacionales de relevancia, dentro de estos se encuentran los siguientes: bienvenida, antecedentes de la empresa, filosofía empresarial, políticas de la organización, productos y servicios ofrecidos, distribución física de las instalaciones, entre otras.

- **Inducción específica**

“En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo.” (11:sp)

En esta etapa los nuevos colaboradores conocen el puesto de trabajo, el área en la que se desempeñará, así como los colaboradores con quienes mantendrá relación directa, es importante tomar en consideración aspectos como la presentación con superiores y compañeros, ubicación física del área de trabajo, descripción de funciones, responsabilidades del nuevo colaborador y los procedimientos del puesto.

**c) Proceso para recompensar a las personas**

El proceso para recompensar es fundamental para dar un incentivo laboral a las personas que son parte del personal de la empresa, con este se garantiza la

mejora en la estabilidad de las personas para laborar en la organización, la motivación y el incentivo para realizar el trabajo de la mejor manera.

- **Rotación de personal**

“Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (3:91)

La rotación de personal hace referencia a las veces en que la organización cambia de colaboradores en un periodo específico, es decir las separaciones que existen pueden ser por dos posibles causas, renuncias o despidos, los que obligan a contratar más personas para ocupar las plazas vacantes.

Entre las diferentes causas de separación de empleados de las organizaciones se mencionan las siguientes:

- **Separación por iniciativa del empleado (renuncia)**

“Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador.” (3:91)

Este tipo de separación sucede cuando el colaborador solicita al empleador su desvinculación de la organización. Se genera a partir de la decisión del colaborador derivado de situaciones personales, inconformidad laboral o bien por superación profesional.

- **Separación por iniciativa de la organización (despido)**

“Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuadas o para reducir la fuerza de trabajo.” (3:91)

Este tipo de desvinculación ocurre cuando un empleador decide terminar la relación laboral con el empleado, de acuerdo a las necesidades de la organización (reestructura) o bien por bajo rendimiento.

- **Índice de rotación**

Para la determinación de la rotación de personal en un periodo estimado, existe un índice llamado índice de rotación (IR) el cual se establece por medio de la fórmula siguiente:

**Fórmula para la determinación de IR**

$$IR = \left[ \frac{\left( \frac{A+D}{2} \right)}{\frac{F1+F2}{2}} \right] \times 100$$

Donde:

IR= Índice de rotación

A= Número de personas contratadas durante el periodo.

D= Número de personas separadas durante el periodo.

F1=Número de trabajadores al inicio del periodo.

F2=Número de trabajadores al final del periodo.

La fórmula para determinar el IR consiste en tomar en cuenta durante un periodo el número de personas que fueron contratadas así como las que dejaron de pertenecer a la organización durante el mismo, también la cantidad de empleados

que iniciaron el periodo y los que la finalizaron, haciendo un promedio de cada uno de ellos y posteriormente dividiéndolos para determinar el índice, por último este valor se multiplica por cien para obtener en porcentaje la rotación de personal.

El índice de rotación de personal ayuda a las organizaciones a saber el porcentaje en que existen admisiones y desvinculaciones, es importante debido a que este afecta en los costos incurridos para efectos del proceso de integración de personal así como los que se presentan al momento de la renuncia o el despido de algún empleado, de esta manera permite evaluar las diferentes situaciones y tomar decisiones para mejorar los procesos.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN UN GRUPO EMPRESARIAL DEDICADO A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA**

Los resultados presentados en este capítulo son producto del análisis de la información recabada en la investigación de campo que se realizó en el grupo empresarial respecto al proceso de reclutamiento, selección e inducción que se lleva a cabo actualmente.

#### **2.1 Metodología**

A continuación se describe la metodología utilizada para realizar la investigación así como la forma en que se recopiló la información a través de instrumentos como base para el análisis de la misma.

Para realizar la investigación se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, en la cual se recopiló la información a través de dos directivos de la organización, encuestas a la totalidad de los empleados que conforman la totalidad del personal en el grupo empresarial, así como la observación en las instalaciones; la fase demostrativa, en la cual se comparó la información obtenida con las hipótesis planteadas y la fase expositiva que muestra los resultados del análisis presentado en el informe final de tesis.

Se utilizó el método deductivo el cual consistió en interpretar la información de lo general a lo específico para destacar la más relevante; a través de la investigación en la cual se indagó acerca de la situación actual del grupo empresarial.

Las técnicas que se emplearon para realizar la investigación fue el censo, el cual se realizó a 94 empleados que conforman el 100% del personal administrativo y operativo del grupo empresarial, con esta se obtuvo la información necesaria la

cual fue vaciada e interpretada, también fue realizado al gerente general y gerente de recursos humanos para recopilar información acerca de los procesos que en la actualidad se implementan, la observación directa, la cual consistió en ir a las instalaciones de la empresa para identificar aspectos físicos relacionados con el tema y la investigación bibliográfica.

Los instrumentos que fueron utilizados son: el cuestionario estructurado para la recopilación de información con los colaboradores para su posterior análisis, una boleta la cual incluyó preguntas abiertas que se realizaron a directivos de la empresa, una guía de observación en la cual se describían los aspectos a considerar como la existencia de instrumentos, ubicación física de las instalaciones o formas de realizar los procesos en la práctica, además de fichas bibliográficas para realizar la investigación documental.

## **2.2 Antecedentes**

La idea del fundador surge por la necesidad de adquirir productos de ferretería y derivado de no encontrar el producto que necesitaba, toma la decisión de crear un negocio en el cual los clientes pudieran encontrar productos relacionados a ferrería e industria.

En 1973, se instala la primera tienda ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, iniciando así un negocio familiar el cual crecería de forma inmediata sobrepasando las expectativas del dueño, esto derivado del buen servicio y precios accesibles.

Con el paso de los años, la empresa fue creciendo, acoplándose a los cambios en el mercado y compitiendo con otras organizaciones ubicadas en el sector en el que fue instalada, se tomó el reto que significaría y se pudo establecer como la empresa líder en la rama de productos de ferretería.

De la misma manera con el paso de los años, se abren empresas adicionales, las cuales hasta la fecha conforman el grupo empresarial, además de tener otra sucursal en un área comercial de la ciudad.

A la fecha, el grupo empresarial tiene 44 años de experiencia en el mercado y busca como fin principal expandirse por toda Guatemala.

Actualmente está conformado por seis empresas, dedicadas a la distribución a nivel nacional de productos de ferretería, pintura, tornillos, herramientas, materiales para la construcción y la industria; estas en su conjunto conforman el grupo en el cual laboran 94 empleados distribuidos en 57 puestos de trabajo de los cuales 20 son administrativos y 37 operativos.

## **2.2.1 Filosofía empresarial**

A continuación se describe la filosofía actual del grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería proporcionada por la gerente de recursos humanos.

### **2.2.1.1 Misión**

“Somos una empresa Guatemalteca, dedicada a la comercialización de una gran gama de productos de ferretería a través de un servicio de excelencia, formando un lazo de unión con nuestros clientes, brindándoles asesoría y soporte técnico con el apoyo de cada uno de nuestros colaboradores.” (5:2)

### **A. Visión**

“Ser la ferretería líder en brindar diversidad de productos de calidad, precio justo y buen servicio, garantizando a nuestros clientes ser su mejor opción en el mercado dando a nuestros proveedores confiabilidad y experiencia en la comercialización de sus productos y apoyar el desarrollo integral de nuestro equipo de trabajo.” (5:2)

## **B. Valores**

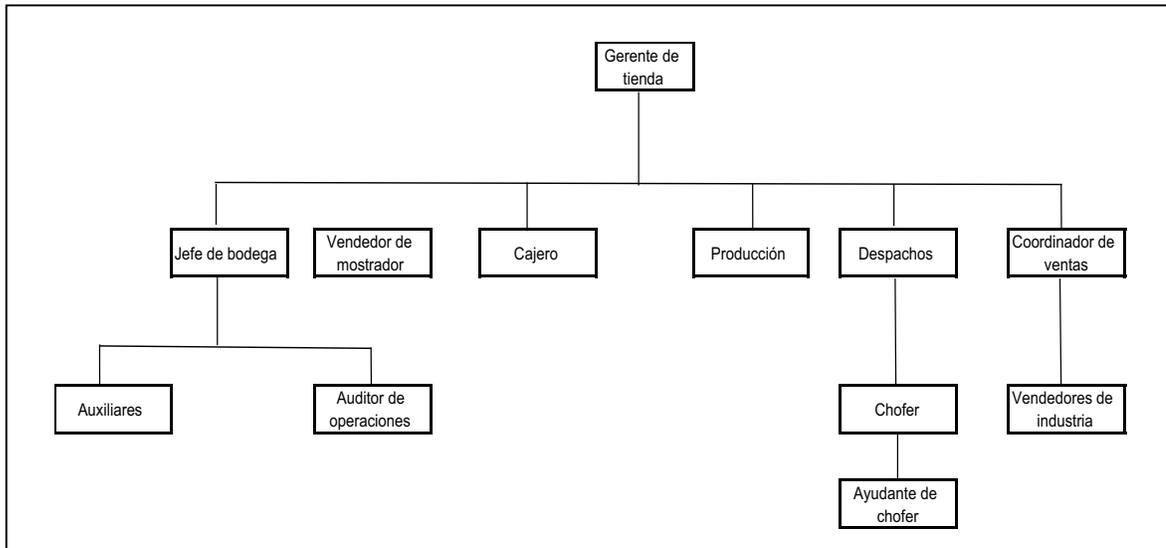
- “Honestidad: Actúo siempre con la verdad y justicia en mis pensamientos, expresiones y acciones.
- Responsabilidad: Cumpló con mis obligaciones y me hago cargo del resultado de mis decisiones.
- Respeto: Reconozco, acepto, aprecio y valoro las cualidades del prójimo sus derechos y su entorno.
- Solidaridad: Soy sensible ante la necesidad de los demás, me uno y colaboro para conseguir un fin común.
- Perseverancia: Soy paciente, dedicado, disciplinado, valiente y responsable en ideas y actitudes.
- Laboriosidad: Soy cuidadoso y constante en el cumplimiento de mis tareas, realizándolas con esmero y atendiendo los detalles.” (5:3)

Referente a la filosofía empresarial que actualmente posee la empresa objeto de investigación, se identificó que tiene deficiencia en aspectos como la redacción y la falta de identificación de hacia dónde quiere ir la organización en la parte de la visión, además, los valores deben de ser más comprensivos para los trabajadores del grupo. Por tal razón se plantea una mejora de la misma en el capítulo III de este informe.

### **2.2.2 Organigrama**

A continuación se presenta el organigrama actual del grupo empresarial el cual fue proporcionado por el área del recursos humanos, el cual indicó que no ha sido actualizado y se tiene registro que es el que se estableció desde el inicio de la empresa en 1973.

**Gráfica 2**  
**Organigrama nominal actual**  
**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería**  
**ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: Empresa objeto de investigación. Enero 2018

Como se puede observar, el organigrama actual de la organización, solamente incluye la primera empresa que se instituyó, esto es debido a que no se ha actualizado, además se identificó que es de carácter nominal porque se muestran los puestos de trabajo y no las unidades que conforman las áreas del grupo empresarial.

### **2.3 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal actual**

A continuación se presenta el análisis correspondiente al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que actualmente se realiza en el grupo empresarial objeto de investigación:

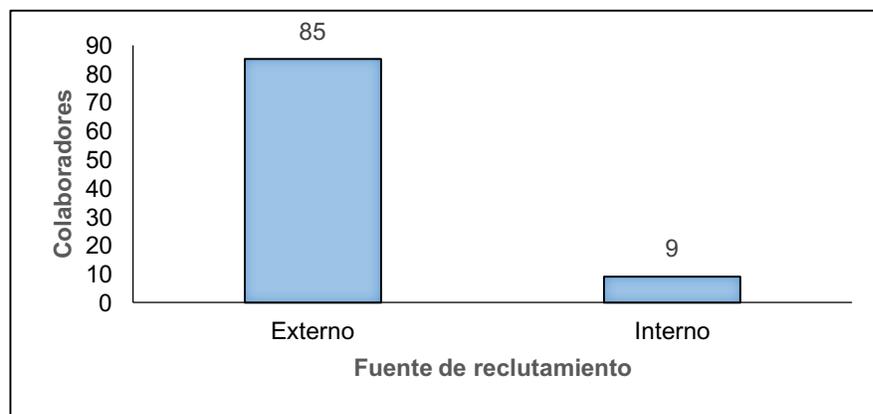
### 2.3.1 Reclutamiento

En seguida se presentan las gráficas que muestran los resultados obtenidos respecto al reclutamiento de personal:

#### 2.3.1.1 Fuentes de reclutamiento

Se consultó a los colaboradores acerca de las fuentes por la que fueron reclutados para iniciar el proceso en la organización, los resultados se presentan a continuación:

**Gráfica 3**  
**Fuente de reclutamiento utilizada**  
**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería**  
**ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

La gráfica evidencia que en el grupo empresarial al momento de iniciar un proceso de reclutamiento se aplica mayormente el reclutamiento externo, se identificó que no está establecido que se priorice reclutar internamente puesto que no cuentan con un procedimiento administrativo que indique la búsqueda de personal que cumpla con los requerimientos de una plaza vacante dentro de los colaboradores actuales sino que directamente se acude a reclutar de manera externa en la

organización, lo cual provoca la falta de oportunidad de ascenso y superación dentro de la organización de los empleados actuales .

La gerente de recursos humanos indica que se utilizan los dos medios en número de ocasiones similares, sin embargo, al encuestar al personal se puede observar que los resultados son opuestos a lo informado porque es más utilizado el reclutamiento por la vía externa, es decir que no se tiene claridad del proceso que se realiza actualmente por parte del área de recursos humanos.

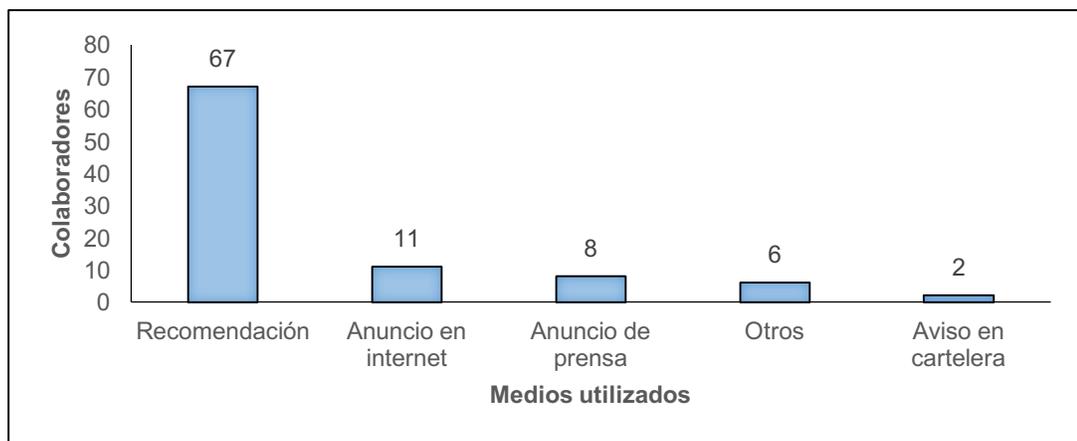
### 2.3.1.2 Medios para reclutar personal

Se indagó acerca de los medios que son utilizados para realizar el reclutamiento, a continuación se presentan los resultados:

**Gráfica 4**

#### **Medios para reclutar personal**

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

Respecto al medio por el que el área de recursos humanos del grupo empresarial da a conocer y promueve las plazas vacantes, el más utilizado para este fin es la recomendación, esto se debe a que en ocasiones solo se informa por parte de los

directivos de la organización al departamento de recursos humanos que se necesita contratar a una persona y ubicarla en una plaza, sin embargo también se identificó que cuando se realiza el proceso por recomendación no se realiza el debido proceso de manera técnica por lo que no se conoce si el postulante tiene las aptitudes para ocupar un puesto de trabajo, también se identificó que utilizan los anuncios de prensa o internet e incluso la cartelera de la empresa, en otros casos se contrató al personal derivado de que estos se presentaron en empresa para solicitar empleo o también se contactó al personal a través de una agencia externa de reclutamiento aunque no se contempla el uso de este medio para realizar el proceso.

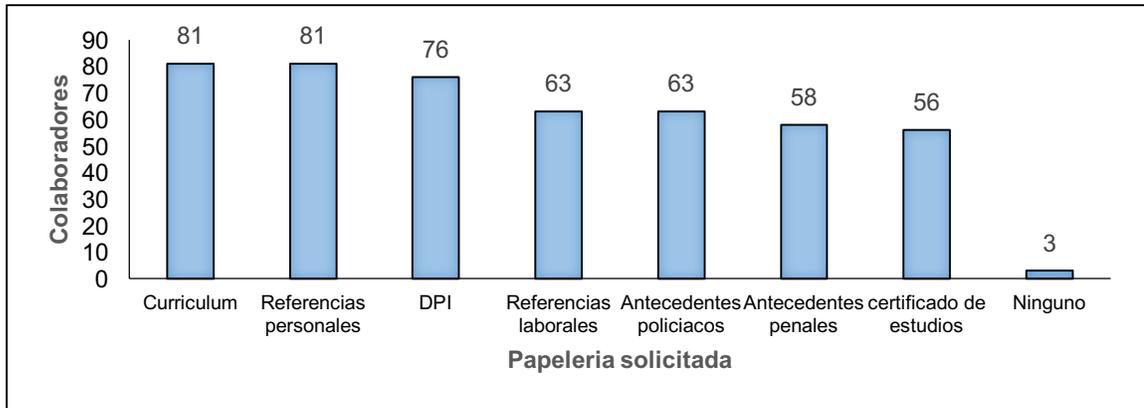
La gerente de recursos humanos indica que se utiliza la recomendación, anuncios de prensa e internet en igual proporción, sin embargo, los resultados muestran que la diferencia entre estas es significativa reclutando en mayor cantidad a personas que son recomendadas por los mismos empleados o dueños de la empresa, de la misma manera se utiliza la agencia de reclutamiento cuando la carga de trabajo para el departamento es alta o bien porque facilita el proceso, lo anterior refleja que no existe igualdad en la utilización de los medios para difundir las plazas vacantes y se recurre a personas de confianza para cubrir las mismas, además provoca que no se convoque según un procedimiento establecido y se puedan aplicar las respectivas técnicas para reclutar personal lo cual repercute en que no se atraiga suficientes candidatos para aplicar a una plaza vacante.

### **2.3.1.3 Papelería requerida para optar a una plaza vacante**

Se consultó a los colaboradores la papelería que se solicita durante el proceso de reclutamiento, los resultados obtenidos son los siguientes:

**Gráfica 5**

**Papelería requerida para optar a una plaza vacante  
Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

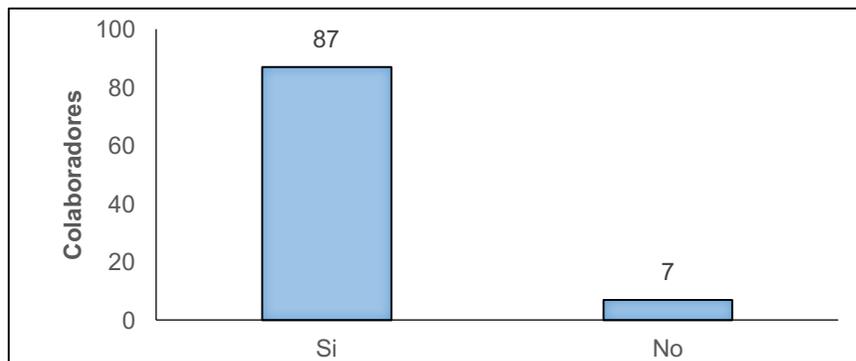
La papelería requerida por la empresa para optar a una plaza vacante no se solicita a todos los postulantes de igual manera, se identificó que el área de recursos humanos no tiene establecido un listado de requisitos mínimos que el postulante debe presentar durante el proceso de reclutamiento para llevar el control de la papelería del mismo, esto provoca que el archivo sea diferente entre los postulantes y no se obtenga información personal importante para ser utilizada como base en el proceso para la selección, también sobresale que a 81 personas se les solicitó el curriculum vitae y referencias personales, mientras que a 3 empleados no se les solicitó ningún tipo de papelería por lo que se puede observar que no existe homogeneidad para la documentación que se requiere.

La gerente de recursos humanos indica que se solicita a todos los postulantes: curriculum vitae, documento personal de identificación (DPI), certificado de estudios, referencias personales y laborales, antecedentes penales y policíacos, sin embargo, según los resultados presentados se evidencian que no es así, en ninguno de los casos se pide a los colaboradores toda la papelería indicada.

#### 2.3.1.4 Solicitud de empleo

Se consultó a los colaboradores si llenaron solicitud de empleo al momento de iniciar el proceso, los resultados se muestran a continuación:

**Gráfica 6**  
**Implementación de solicitud de empleo**  
**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería**  
**ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

Durante el reclutamiento de los empleados aplican al puesto, es significativa la cantidad que llena solicitud de empleo, esto lo realizan como primer paso del proceso, sin embargo no todos lo hacen para optar a una plaza vacante debido a según lo indicaron los mismos, esta no es proporcionada por el personal de la empresa para ser completadas al momento de iniciar con la aplicación lo cual provoca que la empresa no obtenga suficiente información importante de los postulantes como lo son personales, profesionales, educación, experiencia y referencias, por lo que se conocerán menos aspectos relevantes de los postulantes a la plaza vacante y hará que el proceso sea menos efectivo.

La gerente de recursos humanos indica que la solicitud de empleo es completada por todo postulante a un puesto de trabajo en la empresa, sin embargo se pudo corroborar que no ocurrió con el 100% de los casos porque los resultados

muestran que en 7 de éstos no se cumplió con este paso del proceso aunque la solicitud de empleo es de suma importancia debido a que en esta se obtiene información personal valiosa del posible nuevo colaborador, lo cual garantiza y permite conocer de mejor manera a las personas que están dentro de la empresa, sin embargo, también se pudo verificar que si existe un formulario de solicitud de empleo el cual se proporciona a los postulantes.

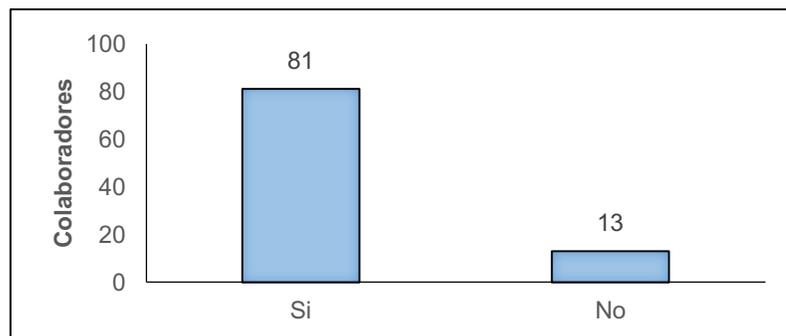
### 2.3.2 Selección

A continuación se presenta el análisis de los resultados de la información obtenida referente al proceso que se realiza para la selección de personal:

#### 2.3.2.1 Entrevista inicial

Se consultó a los colaboradores si se les realizó una entrevista inicial durante el proceso, obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfica 7**  
**Realización de entrevista inicial**  
**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería**  
**ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

Durante la selección de personal si se realiza una entrevista inicial a la mayoría de candidatos la cual se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, sin embargo

a través de la encuesta se estableció que no a todas los postulantes se les realiza cuando solicitan empleo como filtro inicial previo a continuar con el proceso, esta no se realiza a una buena parte de las personas recomendadas por la urgencia de cubrir la plaza vacante, por lo tanto, al no realizar esta que es de suma importancia, la organización se limita de conocer aspectos relevantes del postulante como lo son la personalidad, experiencia, actitudes y aptitudes del candidato que son determinantes durante la selección.

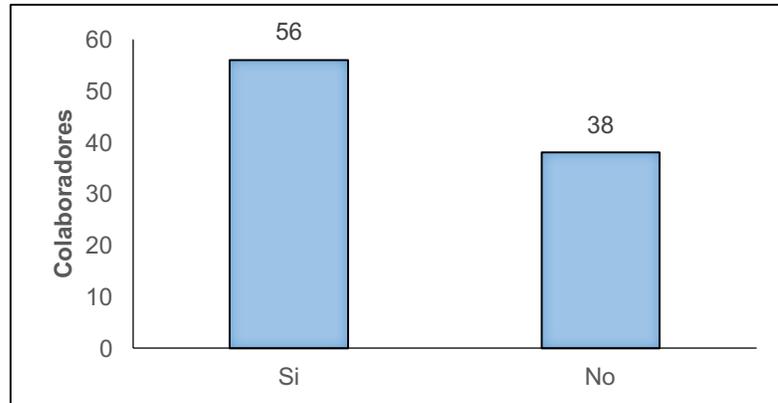
La gerente de recursos humanos indica a través de la entrevista que se realizó que se llevan a cabo dos entrevistas previas a la contratación de personal, una de estas es efectuada por la encargada del área de recursos humanos y la segunda es llevada a cabo por la persona encargada del área en la que se encuentra la plaza vacante, sin embargo, se identificó mediante información brindada por jefes de área que debido a la premura del tiempo el proceso no se cumple de esta manera en su totalidad y que a algunos no se les entrevista, y en otras ocasiones solamente tienen la entrevista inicial mientras que otros postulantes solo se entrevistan con el jefe del área a la que están aplicando, además se identificó que la empresa no cuenta con una guía de entrevista para cada uno de los casos sino que se realizan preguntas de manera aleatoria a cada uno de los postulantes que participan en esta fase del proceso.

### **2.3.2.2 Pruebas de selección**

Se indagó acerca de la realización de pruebas de selección a los candidatos a una plaza vacante, los resultados son los siguientes:

### Gráfica 8

#### Realización de pruebas de selección a candidatos Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

Respecto a la realización de pruebas para la selección de personal, los resultados muestran que en efecto se llevan a cabo algunas pruebas de selección a los candidatos que ingresan a la fase de selección de personal, también se identifica que no se realizan pruebas de conocimiento, practica, psicométrica o de polígrafo a todos los candidatos, dentro de los colaboradores actuales, a los que no se les realizaron pruebas que demostrara sus capacidades se identificó que es porque no se tiene establecido que se lleven a cabo para definir las capacidades del futuro colaborador, o bien porque el área de recursos humanos considera que el puesto de trabajo no lo requiere, mientras que al personal que le realizaron, no todos ejecutaron las mismas pruebas, por lo anterior no se puede demostrar si los postulantes cumplen con los conocimientos y capacidades requeridas para ocupar el puesto y se podría elegir a una persona inadecuada para cubrir la plaza vacante.

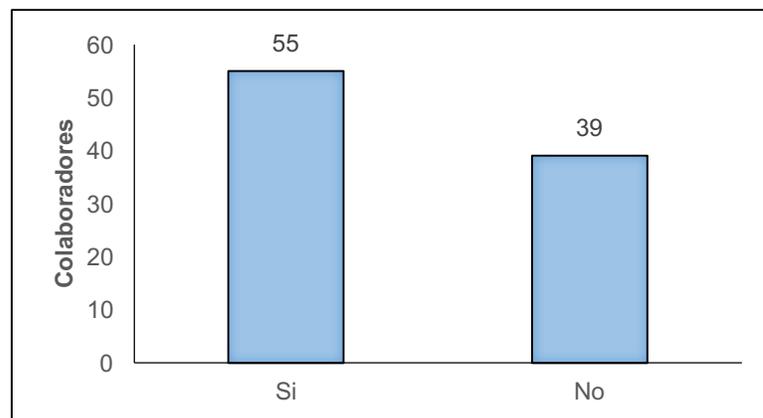
El gerente indica que no se realiza ningún tipo de prueba a los postulantes porque no se tiene establecido como regla o política realizarlas a los candidatos que se encuentran inmersos en el proceso de selección, sin embargo los resultados de la

encuesta muestra que si se realizan pruebas que son importantes debido a que se puede identificar qué postulante es el que más experiencia o conocimientos tiene para realizar el trabajo y de esta manera elegir al candidato idóneo para la plaza vacante.

### 2.3.2.3 Contrato laboral

Se preguntó a los colaboradores respecto a la firma del contrato laboral cuando fueron contratados por el grupo empresarial, a continuación se presentan los resultados:

**Gráfica 9**  
**Personal que firmó contrato laboral**  
**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería**  
**ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

Respecto a la firma de contrato laboral, se visualiza que si se tiene establecido realizar este paso previo a iniciar labores, también, en la actualidad hay empleados en la organización que no lo han firmado debido a que no han sido notificados por el área de recursos humanos del grupo empresarial para hacer efectiva la firma y estar oficialmente contratados aun cuando este es el último paso del proceso de

selección de personal, lo anterior podría provocar que la organización tenga problemas legales y para el empleado desconocimiento de los términos que se detallan en él porque en este se establece para las dos partes los derechos y obligaciones adquiridas por lo que sin un contrato de por medio, pueden haber repercusiones de diversas índoles.

En la entrevista, la gerente de recursos humanos comenta que no todo el personal ha firmado un contrato laboral debido a la alta carga de trabajo y la falta de tiempo para elaborarlos así como el trabajo rezagado por parte de anteriores encargados del área de recursos humanos.

### **2.3.3 Inducción**

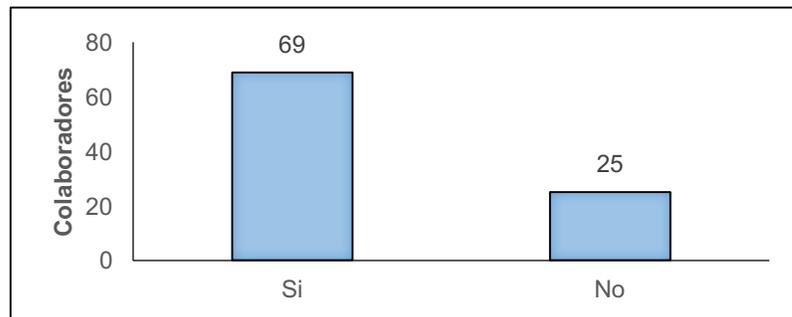
A continuación se presenta el análisis de los resultados respecto de la inducción general y específica que se realiza en el grupo empresarial:

#### **2.3.3.1 Colaboradores que recibieron información general**

Se indagó sobre los colaboradores que al momento de su ingreso a la organización recibieron información general del grupo empresarial, a continuación se detallan los resultados:

**Gráfica 10**

**Colaboradores que recibieron información general de la empresa  
Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

Referente a la inducción general, los resultados reflejan que si se da información general de la empresa a los colaboradores que recién ingresan a la organización durante su primer día de trabajo, sin embargo esto no se realiza con todos los empleados que ingresan al grupo empresarial por lo que algunos de los colaboradores que cubren los puestos vacantes no reciben información como los antecedentes, filosofía empresarial, estructura organizacional y normas generales de la organización por lo que los nuevos colaboradores ingresados o bien asumen otro puesto en la empresa no están familiarizados con estos aspectos, esto provoca que los empleados no se identifiquen con la filosofía de la empresa, desconocimiento de los objetivos de la organización por lo que les será complicado identificar la razón por la que desempeñan su trabajo y se dificultará el acoplamiento de los mismos a la empresa.

El gerente indica que a todos los empleados se les brinda esta información general a través de un trifoliar durante su primer día de labores, este fue identificado a través de la observación y se corroboró que en efecto existe y contiene información básica del grupo empresarial como lo es la filosofía empresarial lo que de igual manera lo hace inadecuado debido a que pasa por alto aspectos relevantes, sin

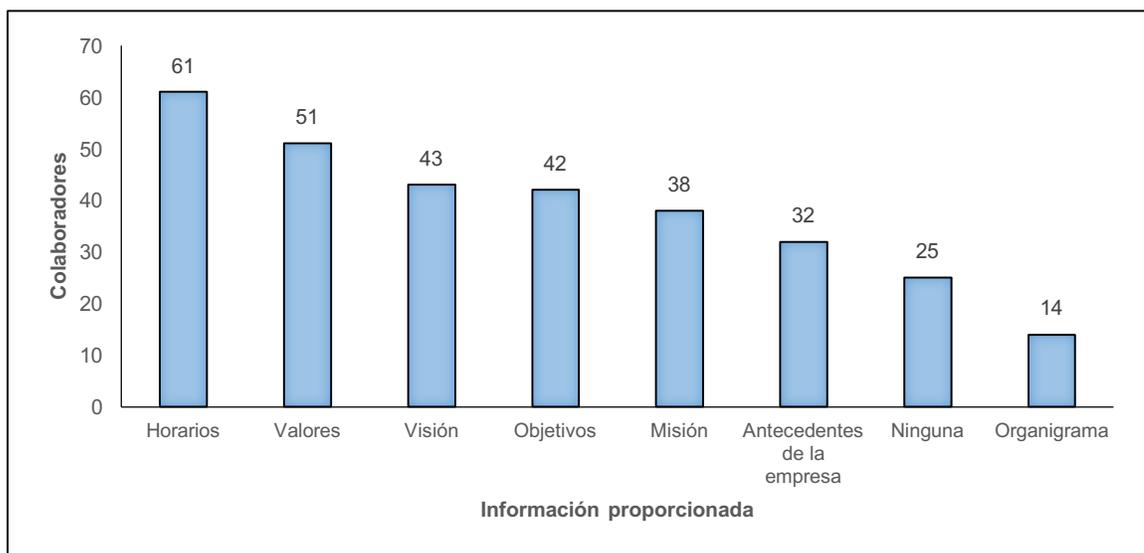
embargo según lo analizado en los resultados, se determinó que no a todo el personal se le entrega el mismo, durante su primer día de labores o bien posteriormente.

### 2.3.3.2 Información general proporcionada a colaboradores

Se consultó a los colaboradores sobre la información que se les proporcionó durante su primer día de trabajo, los resultados se presentan a continuación:

**Gráfica 11**

**Información general proporcionada a colaboradores**  
**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería**  
**ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

La información general de la empresa que se brinda a los colaboradores se debe a que la administración tiene establecida la entrega de un tríptico informativo, también se identificó que la información más proporcionada a los nuevos empleados es la de los horarios que rigen en la empresa y en otros casos no se proporcionan generalidades importantes de la misma como los antecedentes, filosofía empresarial y los objetivos, tampoco hay homogeneidad en la inducción

general a la empresa lo cual provoca que los empleados desconozcan información básica de la organización además de los horarios y exista un poca identificación con aspectos relevantes de la organización para que los colaboradores sepan el rumbo y los objetivos que deberán cumplirse.

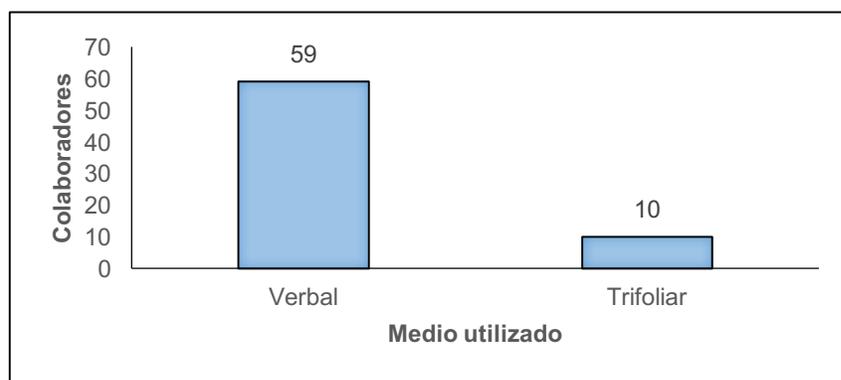
Los directivos indican que en el trifoliar que se les brinda, se proporciona la filosofía empresarial, los objetivos y los valores de la organización, sin embargo no todos conocen estos aspectos debido a que no reciben dicho documento al momento de su ingreso a la empresa.

### 2.3.3.3 Medio utilizado para brindar información general de la empresa

Se indagó acerca del medio por el que los colaboradores reciben información general de la organización, los resultados son los siguientes:

**Gráfica 12**

**Medios para brindar información general de la empresa a colaboradores  
Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

Los medios usados para proporcionar la información general de la empresa a los nuevos colaboradores son el verbal y a través de un trifoliar impreso en el cual se presenta la misión, visión y objetivos organizacionales, sin embargo se identificó a

través de la observación del instrumento que esta información está desactualizada, también se corroboró que actualmente no se utiliza otro medio para este fin, lo cual provoca que no todos los empleados tengan acceso a conocer la filosofía y demás información relevante para la empresa y los colaboradores.

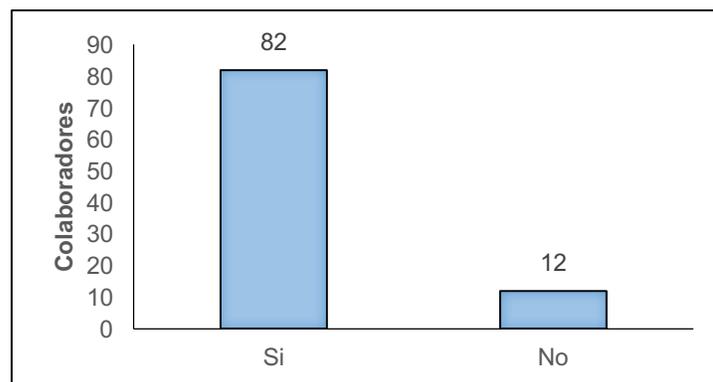
En la entrevista, la gerente de recursos humanos comenta que a todo el personal se le proporciona un trifoliar al momento de su ingreso a la empresa, sin embargo esto no se observa en la gráfica debido a que la encuesta reflejó que se les brinda la información de manera verbal, en alguno de los casos esta se da por medio de la gerente de recursos humanos y en otras ocasiones a través del jefe inmediato.

#### **2.3.3.4 Información de las atribuciones del puesto**

Se investigó si los colaboradores reciben información del puesto durante su ingreso a la empresa, los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

**Gráfica 13**

**Colaboradores que recibieron información de las atribuciones del puesto  
Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

En relación a la inducción específica al puesto, al momento de su ingreso a la organización, los empleados reciben información de las atribuciones del puesto,

lineamientos, procedimientos, responsabilidades y líneas de comunicación con los demás colaboradores, mientras que a otros no se les proporciona, sin embargo, las personas que la reciben es por medio verbal, en algunos casos a través del jefe inmediato, en otros la gerente de recursos humanos o bien los propios compañeros de trabajo, es decir que no tienen una persona designada para realizar este procedimiento, esto provoca que los nuevos colaboradores no conozcan de manera correcta la forma de llevar a cabo cada una de las atribuciones del puesto por lo que puede que estos realicen el trabajo de manera ineficiente al no tener claridad de sus funciones.

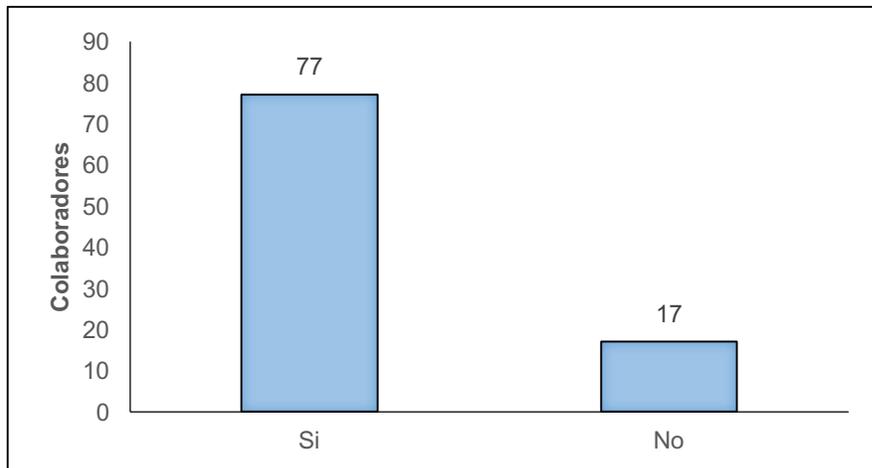
La gerente de recursos humanos comenta que esta información la brinda el jefe inmediato pero que en ocasiones derivado de la premura del tiempo, no se les proporciona y los nuevos colaboradores van aprendiendo las atribuciones del puesto con el pasar de los días.

#### **2.3.3.5 Información de los procedimientos del puesto**

Se indagó acerca de los colaboradores que recibieron información sobre los procedimientos que se aplican en los puestos de trabajo, los resultados se muestran a continuación:

**Gráfica 14**

**Personal que recibió información sobre los procedimientos del puesto  
Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Noviembre 2017**



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

En referencia a los procedimientos que se aplican en un puesto determinado, se estableció que si se brinda esta información a los trabajadores de reciente ingreso para que conozcan las funciones que deben realizar, así mismo, esto no se realiza con todo el personal, se determinó que a los empleados que si se les proporciona esta información, no ha sido el jefe inmediato quien se las facilite sino que en algunos casos es la gerente de recursos humanos y en otros los compañeros de trabajo, esto porque en el grupo empresarial no se tiene establecido quién debe darla a los nuevos colaboradores lo que provoca inseguridad y frustración por parte de los empleados al momento de realizar los diferentes procesos que se deben llevar a cabo a fines de realizar el trabajo exitosamente, entre estos se pueden mencionar a quién reportar, solicitar de información, entre otros.

Los directivos del grupo empresarial indican que el encargado de brindar la información de los procedimientos de los puestos en un 100% es el jefe inmediato en cada una de las áreas, por medio de un documento impreso, sin embargo no

se pudo observar que este existiera y la gerente de recursos humanos indicó que el aprendizaje de estos procedimientos se da de manera empírica en la práctica.

### 2.3.3.6 Rotación de personal

El índice refleja la frecuencia con la cual rota el personal durante un periodo establecido, esto determina el costo en que incurre la empresa por despidos, renuncias y contrataciones, se deriva de varios factores entre los cuales se puede mencionar la deficiencia en el proceso de integración de personal.

A continuación se muestra el índice de rotación que tiene el grupo empresarial a través de un cuadro comparativo para los años 2015 y 2016 así como la fórmula utilizada para el cálculo del mismo:

### 2.3.3.7 Índice de rotación

La fórmula que se utilizó para determinar el índice de rotación de personal en el grupo empresarial es la siguiente:

$$IR = \left[ \frac{A+D}{2} \right] \div \left[ \frac{F1+F2}{2} \right] \times 100$$

Donde:

IR= Índice de rotación.

A= Número de personas contratadas durante el periodo.

D= Número de personas separadas durante el periodo.

F1=Número de trabajadores al inicio del periodo.

F2=Número de trabajadores al final del periodo.

La información utilizada para aplicar en la formula anterior fue proporcionada por la gerente de recursos humanos por medio de informes anuales en los que se detallan las fechas de contrato o despido entre otras, se obtuvo información de dos periodos la cual se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1**  
**Índice de rotación de personal**  
**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería**  
**ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**  
**Años 2015 – 2016**

DESCRIPCIÓN	AÑO 2015	AÑO 2016
Número de personas contratadas durante el periodo	31	41
Número de personas separadas durante el periodo	9	34
Número de colaboradores al inicio del periodo	72	94
Número de colaboradores al final del periodo	94	101
Índice de rotación	24.09%	38.46%

Fuente: elaboración propia. Enero de 2018.

Los datos presentados en el cuadro reflejan que el grupo empresarial tiene altos índices de rotación de personal. Para el año 2015 el índice es del 24.09% mientras que para el 2016 este se incrementó en un 14.37% llegando a ser del 38.46%, estos factores se consideran negativos para la empresa porque el impacto que tiene es adverso debido a que la estabilidad laboral se ve afectada así como la especialización en los puestos de trabajo, además, los costos incurridos por pasivo laboral y la realización del proceso de reclutamiento, selección e inducción en

busca de un candidato que ocupe la plaza que ha quedado vacante hace que a la organización se le dificulte el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con base en lo investigado, se tuvo conocimiento de que este índice no se determina en el grupo empresarial, sin embargo, se indicó por parte de los directivos a través de la entrevista que se ha percibido que existe la tendencia de desvinculación de colaboradores por renuncia o despido por diversas razones como lo son: mejores oportunidades de trabajo, bajo rendimiento de sus funciones, inestabilidad en el clima laboral o una mala elección en el proceso de reclutamiento y selección de personal; se puede observar que a pesar de lo anterior, no se toman acciones para disminuir la rotación y de esta manera no incurrir en más costos tanto de desvinculación como de integración.

## **2.4 Análisis de resultados**

Con base en la investigación realizada en el grupo empresarial, se puede deducir que la forma de realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción no se lleva a cabo a través de un proceso técnicamente establecido es decir que no se sigue una serie de pasos establecidos para realizarlo, sino que es efectuado de manera empírica porque no siempre se aplican procedimientos ni instrumentos técnicos para realizar la integración de personal.

Se determinó que actualmente la manera de realizar el reclutamiento no es técnica debido a que no está establecido un procedimiento para realizarlo, además, no se planifica el personal que se necesita contratar en el mediano plazo sino que se ocupan las plazas como van surgiendo de manera acelerada, no se cuenta con un formato de requisición de personal y esta se realiza de manera verbal, también se determinó que la empresa recluta en mayor proporción por medio de la recomendación de trabajadores, por lo que el proceso de reclutamiento se realiza de manera apresurada, lo que no permite convocar y reclutar al personal idóneo para cubrir las plazas vacantes, también se identificó que no se tiene establecida realizar inicialmente el reclutamiento de personal por la vía interna y posteriormente de no cumplirse con los requerimientos para ocupar la plaza vacante recurrir a realizarlo externamente y la solicitud de empleo no es proporcionada por el personal de la empresa para ser completadas al momento del inicio de la aplicación de los candidatos, lo anterior tiene como consecuencia que al momento de reclutar personal inicialmente no se da la oportunidad a los trabajadores actuales de la empresa lo que no permite que éstos puedan desarrollar una carrera dentro de la organización y tener mejores condiciones, así mismo no se atraiga a suficientes candidatos para optar a una plaza y se de esta manera no obtener personal capacitado para laborar en la organización.

En la selección se determinó que no está establecido el proceso que se debe seguir, por tal razón no se realiza una entrevista inicial a todos los candidatos a

una plaza vacante, además, no se tiene uniformidad de criterios para la realización de entrevistas y pruebas realizadas a los aspirantes a las plazas, respecto a la papelería solicitada, no se solicita la misma a cada uno de los postulantes debido a que no se tiene claridad en la papelería necesaria para saber aspectos personales y legales de las personas que podrían llegar a ser parte del equipo de la empresa, lo anterior es derivado de que no existen lineamientos a seguir en cada uno de los procesos de selección de personal para ocupar una plaza lo cual provoca que no se realicen los filtros necesarios para establecer al postulante que llene los requisitos, así como las aptitudes y actitudes requeridas para un puesto de trabajo y por tal razón la selección de personal para la contratación no es idónea.

El grupo empresarial actualmente no emplea la inducción general y específica de manera técnica, la información que se proporciona a los nuevos empleados no se da de manera uniforme, no se tiene establecida la información que se debe proporcionar y el encargado de dar la misma, esto provoca que sean varios los que la facilitan, tanto la inducción general como la específica y en ocasiones la aprenden de manera empírica o bien los compañeros del mismo nivel la proporcionan, cabe mencionar que en algunos casos no se les brinda ninguna información de generalidades de la empresa así como información específica, es decir de las atribuciones y los procedimientos que competen al puesto que ocuparán, además, no se tiene establecido con claridad quién es el encargado de brindar al nuevo colaborador las atribuciones del puesto que ocupará. Lo anterior provoca que los colaboradores que se integran al grupo empresarial no se identifiquen al 100% con la empresa y sus objetivos, derivado de que no conocen aspectos fundamentales de la organización como la filosofía empresarial, los objetivos del puesto como del grupo y que las labores para los puestos de trabajo que son contratados, sean deficientes.

Luego de analizar la información recopilada, se puede establecer que no existe un proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción de personal que incluya los lineamientos e instrumentos necesarios para realizarlo de manera óptima, lo anterior provoca que las personas que son contratadas por el grupo empresarial, no sean las idóneas para ocupar el puesto de trabajo, lo cual conlleva a que los empleados tengan bajo desempeño, deficiente adaptación a la empresa y la rotación de personal que genera inestabilidad laboral en el resto de colaboradores.

Con base en lo anterior, en el capítulo III se presenta la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa objeto de investigación, el mismo tiene como objetivo, cumplir con reclutar y contratar personal idóneo para ocupar una plaza vacante y a través de la inducción, brindar información básica de la empresa y específica relacionada al puesto de trabajo al personal que ingrese a la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS PARA UN GRUPO EMPRESARIAL DEDICADO A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA**

En el presente capítulo se incluye la propuesta de mejora para la implementación del proceso técnico de reclutamiento selección e inducción, así como los instrumentos a utilizar para realizar el mismo.

#### **3.1 Justificación de la propuesta**

Derivado del crecimiento que la organización ha tenido en los últimos años, la empresa ha presentado diversos problemas para la gestión del recurso humano, dentro de éstos se encuentran la baja productividad de empleados por no cumplir con los requerimientos del puesto, desconocimiento de la misión, visión y políticas por falta de inducción y rotación de personal, lo anterior causa dificultades para cumplir con los objetivos organizacionales.

La información recabada en la investigación que se encuentra en el capítulo dos de este documento es la base para presentar una propuesta que contribuya a que la empresa mejore sus procesos respecto al tema en cuestión y favorecer a la gestión efectiva del recurso humano.

Después de realizar la respectiva investigación de campo en la empresa y posteriormente analizada la situación actual de la misma respecto al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, en el presente capítulo se proporciona la propuesta técnica que incluye lineamientos, procesos y herramientas administrativas para realizar la integración de personal y así mejorar la gestión del recurso humano, reducir la problemática actual y como repercusión,

mayor efectividad para el logro de los objetivos a corto y largo plazo en la organización.

El presente proceso beneficiará en la mejora de todo el proceso que se realiza actualmente, contribuirá a la reducción de la rotación de personal, permitirá el involucramiento de los jefes de los departamentos al proceso como parte fundamental de la misma en la elección del personal que trabajará en cada una de las áreas de la empresa, la integración del recurso humano idóneo para cada uno de los puestos de trabajo, así mismo la mejora en el conocimiento de los empleados de la filosofía organizacional, los objetivos, la forma en que está organizada la empresa y los procesos que deberá realizar en su puesto de trabajo.

### **3.2 Objetivo de la propuesta**

Proporcionar un proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción de personal con lineamientos claramente establecidos y de fácil comprensión que beneficie la incorporación de personal, facilite los procesos operativos de la empresa y reduzca la rotación de personal en un 70% a partir del primer año de implementación.

#### **3.2.1 Metas**

- Presentar herramientas que permitan la captación de recurso humano efectivo en el reclutamiento de personal en un 90% durante el primer trimestre de su aplicación.
- Garantizar el ingreso de personal idóneo en un 95% para ocupar los puestos de trabajo a través de la selección apropiada a cada una de las áreas existentes en la organización a partir del primer semestre de su implementación.
- Favorecer en un 100% la integración de los colaboradores a las operaciones de la organización mediante de la implementación técnica de la inducción de personal a partir del primer trimestre de la aplicación del proceso.

### **3.3 Filosofía empresarial**

A continuación se presenta la propuesta de la filosofía empresarial que incluye la misión, visión y los valores organizacionales.

#### **3.3.1 Misión**

Somos una empresa guatemalteca dedicada a la comercialización de productos de ferretería e industria de la mejor calidad formando un lazo con nuestros clientes brindándoles asesoría y soporte profesional a través de nuestros colaboradores.

##### **3.3.1.1 Visión**

Ser la empresa líder en la rama de productos ferreteros brindando servicio de excelencia, garantizando a nuestros clientes la mejor calidad en productos.

##### **3.3.1.2 Valores**

- **Honestidad:** en toda acción realizada, anteponer la verdad para fomentar la transparencia y la confianza entre los colaboradores y nuestros clientes.
- **Respeto:** reconocemos los valores, cualidades y derecho de las personas, valoramos los intereses y necesidades de los que rodean nuestro entorno laboral y personal.
- **Solidaridad:** mantenemos la unión entre personas en momentos difíciles con el fin de cumplir con intereses comunes tanto del equipo de trabajo como con nuestros clientes y proveedores.
- **Servicio al cliente:** orientamos nuestras acciones a través de distintos medios con atención de excelencia a nuestros clientes para brindar la mayor satisfacción y calidad en el servicio brindado.

Referente a la filosofía empresarial, se utilizó como base la que actualmente posee el grupo empresarial, sin embargo esta se modificó en ciertos aspectos de redacción haciéndola más técnica y comprensible, se simplificaron las palabras utilizadas en la misma sin perder el sentido y la orientación que actualmente tiene, de esta manera, los colaboradores podrán comprenderla mejor para identificarse con ella, así mismo, se utilizaron solamente cuatro valores de los seis que actualmente se tienen en la empresa, se hizo énfasis en la orientación de la organización y se describió de mejor manera cada uno de estos para sean más claros para los colaboradores de tal manera que lo apliquen en las labores diarias.

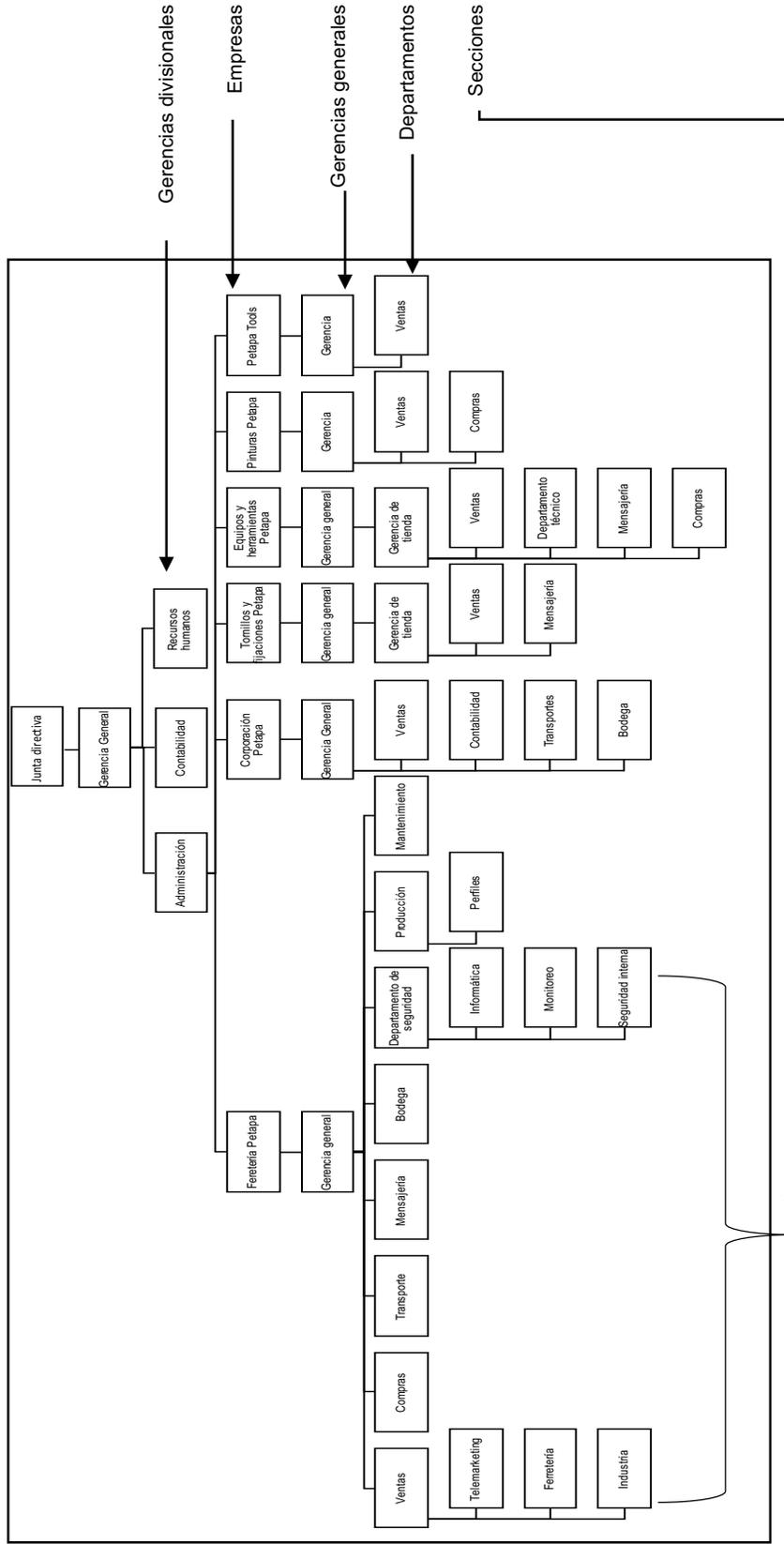
### **3.4 Organigrama**

El grupo empresarial debe tener la estructura organizacional definida y actualizada para identificar las líneas de mando y jerarquía en la organización.

Actualmente, el grupo empresarial no tiene definida la estructura organizacional, tampoco los organigramas por cada una de las empresas que lo conforman, por lo que se investigó y se realizaron cada uno de éstos para que la empresa tenga definido como se conforma actualmente.

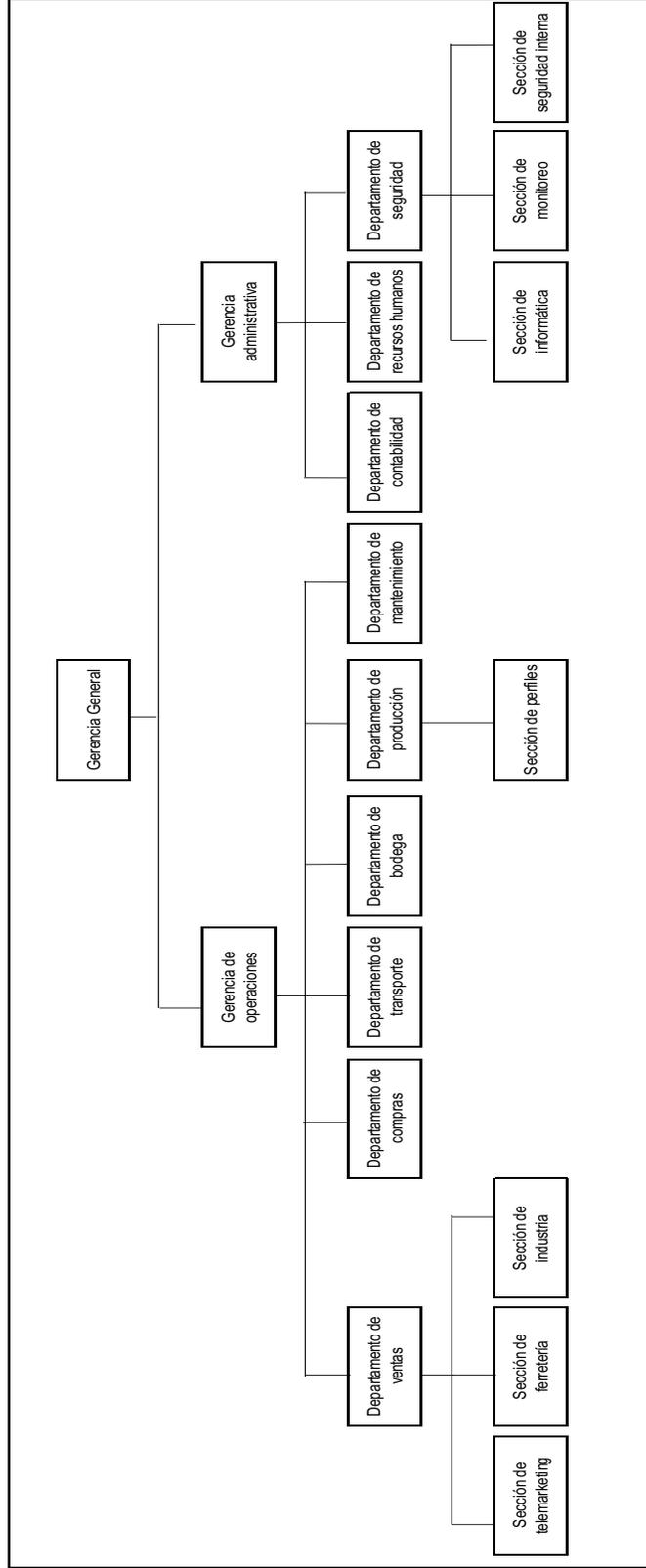
A continuación se presenta la propuesta de la estructura del grupo empresarial objeto de investigación, el mismo está conformado por las seis empresas de las cuales también se presentan los organigramas generales de cada una.

**Gráfica 15**  
**Organigrama general propuesto**  
**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería**  
**ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**



Elaboración propia: febrero 2018.

**Gráfica 16**  
**Organigrama específico Propuesto**  
**Empresa dedicada a la distribución de productos de ferretería**  
**ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

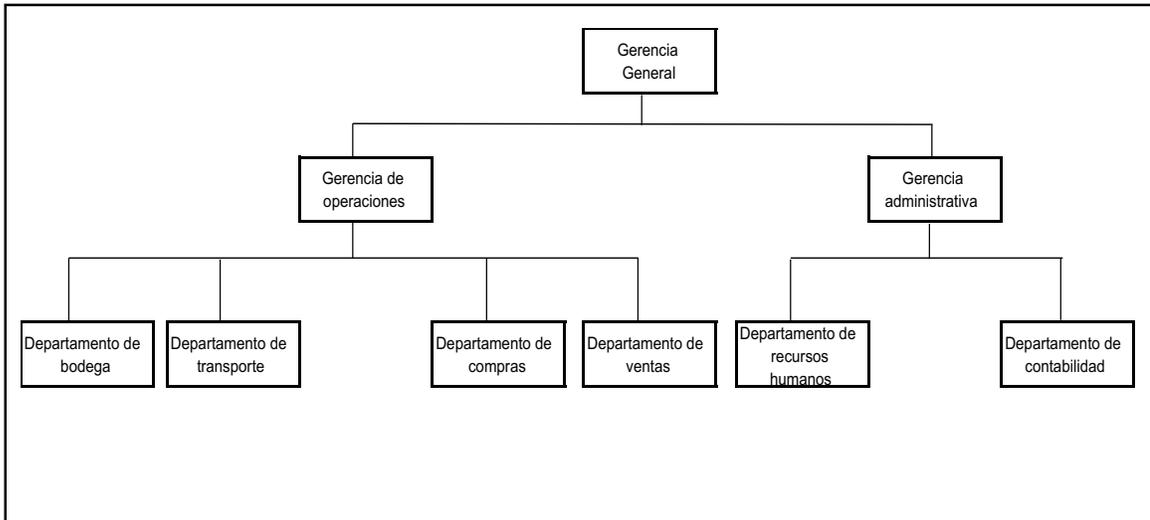


Elaboración propia: febrero 2018.

**Gráfica 17**

**Organigrama específico propuesto**

**Empresa dedicada a la distribución de productos para la industria  
ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

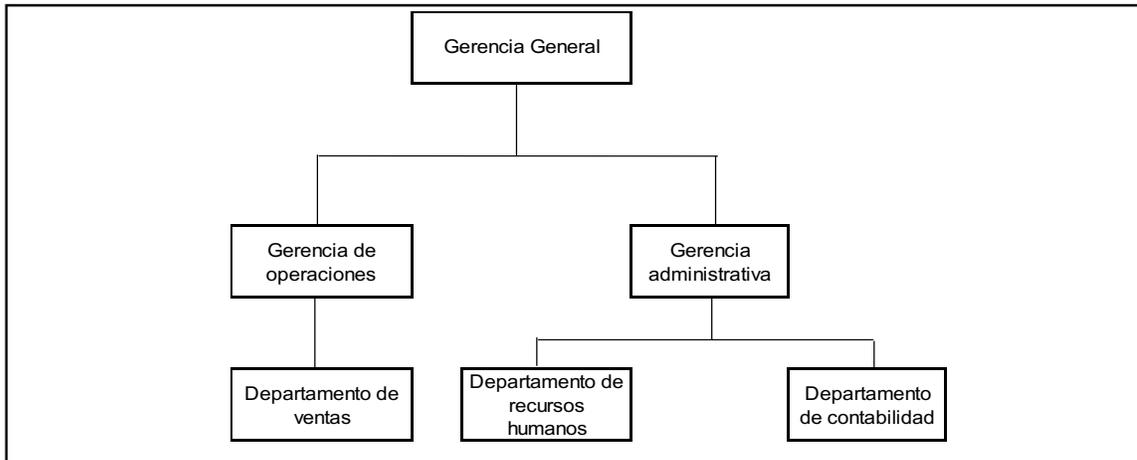


Elaboración propia: febrero 2018.

**Gráfica 18**

**Organigrama específico propuesto**

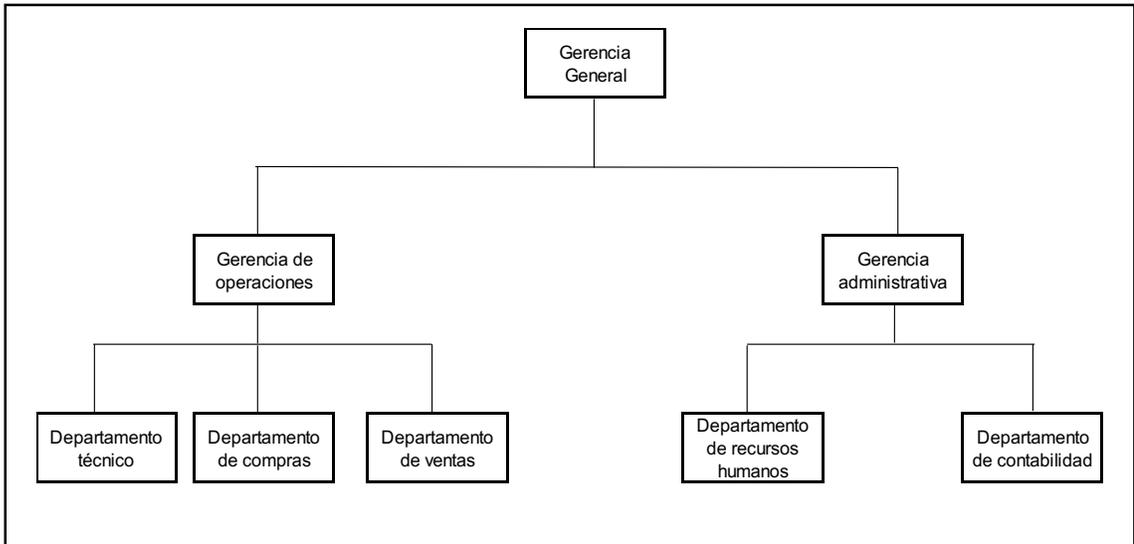
**Empresa dedicada a la distribución de Tornillos y fijaciones  
ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**



Elaboración propia: febrero 2018.

**Gráfica 19**

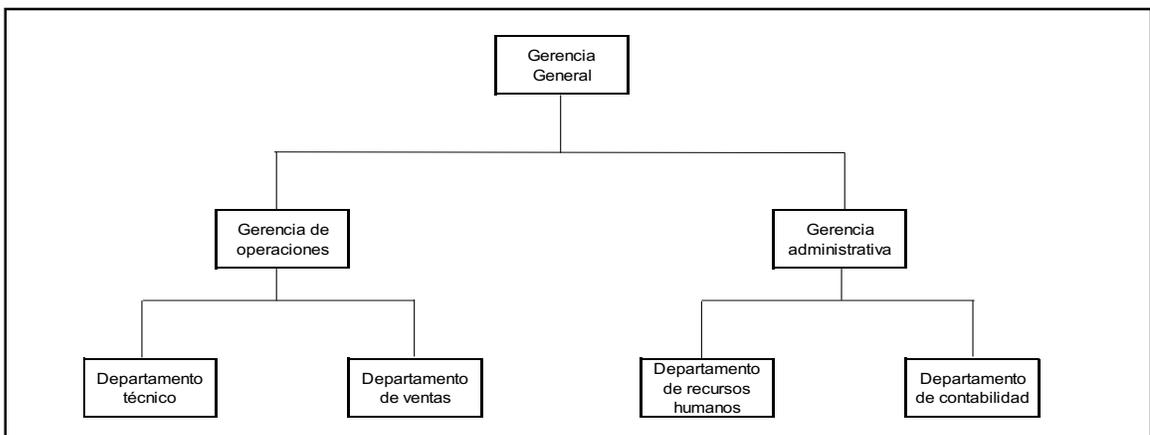
**Organigrama específico propuesto  
Empresa dedicada a la distribución de Equipos y Herramientas  
ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**



Elaboración propia: febrero 2018.

**Gráfica 20**

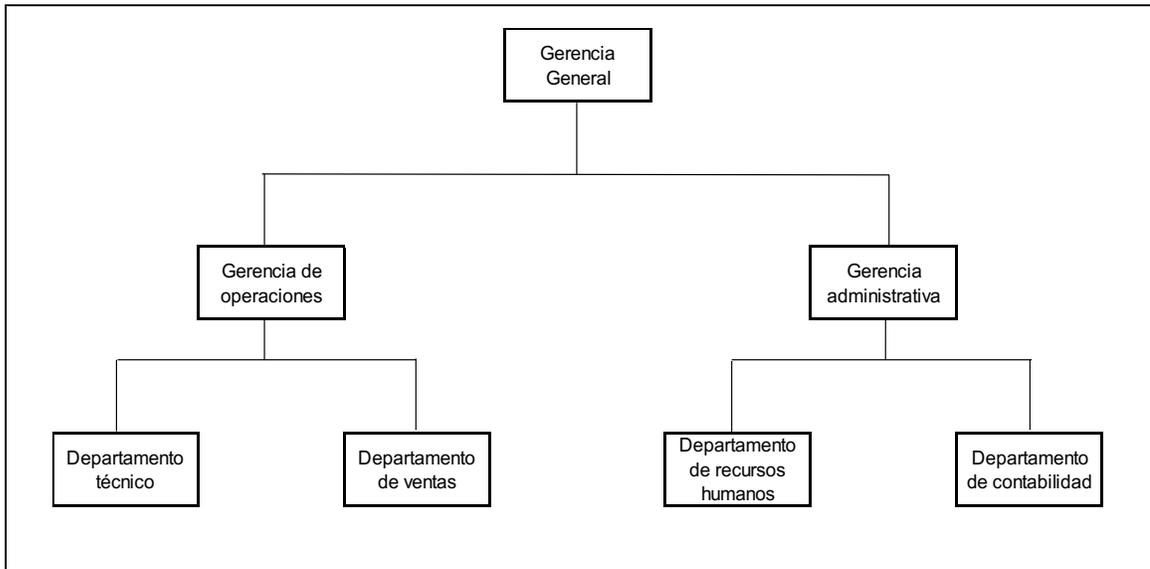
**Organigrama específico propuesto  
Empresa dedicada a la distribución de Pinturas  
ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**



Elaboración propia: febrero 2018.

## Gráfica 21

### Organigrama específico propuesto Empresa dedicada a la distribución de herramientas ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

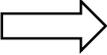


Elaboración propia: febrero 2018.

### 3.5 Proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto

El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal es determinante para la contratación de personal idóneo para ocupar una plaza vacante, por ello es necesario que este proceso esté definido con pasos de manera clara, por lo anterior, se presentan los aspectos relevantes en cada una de las fases del proceso de integración de personal, el mismo es descrito visualmente a través de diagramas de flujo, los cuales se muestran a continuación.

Para fines de comprensión, se presenta la simbología utilizada en el diagrama de flujo tomando como base parte de la simbología de la norma ANSI:

Símbolo	Significado	Aplicación
	Conector	Representa un enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Transporte	Indica el transporte o traslado de información de un lugar a otro o entre personas.
	Operación	Este símbolo representa la realización de una actividad u operación derivado del procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica la evaluación de la situación del procedimiento para tomar una decisión para seguir o no el procedimiento.
	Archivo	Representa la fase del procedimiento en donde se archiva la información.

### **3.5.1 Reclutamiento**

El reclutamiento es la primera etapa durante el proceso de integración de personal, a continuación se detalla la propuesta para realizarlo:

- **Lineamientos de reclutamiento**

- La primera fuente de reclutamiento será la interna a fin de promover a empleados que ya laboren en la organización.
- Para optar a una plaza por medio de asenso o transferencia, el candidato deberá tener como mínimo un año de antigüedad en la organización.
- El postulante deberá cumplir con todos los requisitos solicitados para optar a la plaza vacante.
- Se reclutará de manera externa cuando no existan opciones dentro del personal actual de la empresa.
- Corroborar que el postulante entregue toda la papelería solicitada para ser tomado en cuenta en el proceso.
- En el reclutamiento se elegirán a cinco candidatos para seguir con el proceso de selección.

#### **3.5.1.1 Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno se lleva a cabo con los colaboradores actuales de la organización a través de la promoción o bien de la transferencia del empleado de un área a otra siempre que se cumpla con las habilidades y experiencia que son necesarias para un puesto descrito en el perfil del mismo.

En este sentido, es importante la actualización del expediente de cada uno de los empleados actuales, de esta manera se tendrá mejor conocimiento acerca de la hoja de vida actual de los posibles postulantes a una plaza vacante de manera interna.

El reclutamiento interno permitirá tener a un empleado en la plaza vacante con experiencia dentro de la organización e incentivar a los empleados a través de la superación y el crecimiento dentro de la misma; por tal razón este tipo de reclutamiento debe ser la primera opción para cubrir una plaza vacante. Sin embargo, cuando dentro del personal actual no hay un candidato que cumpla los requerimientos del puesto, este tipo de reclutamiento podría ser contraproducente porque se podría erróneamente asignar el puesto a alguien que no esté capacitado, esto podría darse cuando se crea una plaza nueva en donde las funciones del puesto sean distintas a los que la empresa ha ejecutado, en este caso es recomendable no realizar el reclutamiento de manera interna.

#### **3.5.1.2 Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo se realiza después de que se determina a través del reclutamiento interno que ninguno de los candidatos llenan los requerimientos necesarios para ocupar el puesto vacante, después se procede a buscar posibles candidatos en el exterior de la empresa a través de los medios establecidos que pueden ser: anuncios en periódicos, internet, recomendación o en el banco de datos conformado por expedientes de candidatos derivado de reclutamientos anteriores.

Es importante resaltar que cualquiera que sea el medio a utilizar, el proceso se realice de manera imparcial, transparente y minuciosamente para asegurarse que cumple con los requisitos necesarios para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización.

A continuación se presenta el diagrama de flujo que contiene las acciones que se deben realizar para cada una de las actividades que darán como resultado reclutar candidatos que cumplan con los requerimientos para realizar el proceso de

manera satisfactoria, así mismo el responsable de realizar cada una de las actividades propuestas.

### Formato 1

#### Proceso de reclutamiento

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

No.	Actividad	Responsable	○	⇒	□	◇	▽
1	Determina la necesidad de cubrir una plaza vacante y llena el formato de requisición de personal. Formato 2.	Jefe de departamento	●				
2	Traslada requisición de personal a gerente de recursos humanos.	Jefe de departamento		●			
3	Recibe requisición de personal.	Gerente de recursos humanos	●				
4	Evalúa requisición según requisitos que establece el descriptor y perfil del puesto. Formato 3.	Gerente de recursos humanos			●		
5	Traslada requisición a asistente de recursos	Gerente de recursos humanos		●			
6	Recibe de requisición de personal.	Asistente de recursos humanos	●				
7	Envía la información de la plaza vacante disponible vía correo electrónico y convocatoria interna en cartelera informativa para recibir solicitudes de empleados actuales e indica a gerente de recursos humanos sobre posibles candidatos. Formato 4 y 5.	Asistente de recursos humanos			●		
8	Recibe expedientes y evalúa cumplimiento de requisitos.	Gerente de recursos humanos			●		

9	Analiza y toma decisión sobre los candidatos internos actuales que se postulan a la plaza vacante para proseguir con el proceso de selección.	Gerente de recursos humanos							
10	Analiza medio externo a utilizar para reclutar personal.	Gerente de recursos humanos							
11	Realiza convocatoria externa. Formato 7 y 8.	Asistente de recursos humanos							
12	Recibe expedientes de candidatos a la plaza vacante.	Asistente de recursos humanos							
13	Llena solicitud de empleo. Formato 10.	Candidato							
14	Recibe solicitud de empleo y evalúa documentación.	Asistente de recursos humanos							

A continuación se presentan los formatos que deberán ser utilizados con el objetivo de cumplir con los pasos que conforman el proceso de reclutamiento de personal:

#### **A. Requisición de personal**

El proceso se inicia con la identificación de la necesidad de contratar personal idóneo para ocupar una plaza vacante dentro de la empresa, esta puede derivarse de la creación de un nuevo puesto, asenso, despido, renuncia, jubilación, entre otras.

La requisición de personal es un formato cuyo objetivo es informar y dar a conocer la necesidad de ocupar un puesto vacante dentro de la organización, especifica aspectos como: tipo de contrato que se requiere, motivo por el cual existe la plaza vacante, perfil del cargo y las habilidades necesarias para ocuparlo. El mismo deberá ser completado por el jefe del área y transferido para proseguir con el proceso.

A continuación se presenta una guía para el llenado de la propuesta de formulario de requisición de personal a implementarse en el proceso de reclutamiento, de la misma manera se podrá encontrar un ejemplo en el anexo 1:

## Formato 2

### Guía para la elaboración de requisición de personal

#### Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>		LOGO GRUPO EMPRESARIAL	
<b>FECHA DE SOLICITUD:</b>		<b>FECHA DE RECEPCIÓN:</b>	
Este formato de requisición de personal responde a la necesidad de obtener información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de llevar a cabo la selección adecuada responde a las necesidades y al control al personal de la empresa.			
I. INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO			
<b>Nombre del cargo: Vendedor</b>		<b>Área: Ventas de mostrador</b>	
<b>Clase de contrato</b>		<b>Dedicación laboral del colaborador:</b>	
Corto plazo	<input type="checkbox"/>	Tiempo completo	<input type="checkbox"/>
Tiempo indefinido	<input type="checkbox"/>	Medio tiempo	<input type="checkbox"/>
		Tiempo parcial	<input type="checkbox"/>
II. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE:			
CORRESPONDE A		MOTIVO DE LA VACANTE	
1. Creación del puesto	<input type="checkbox"/>	1. Renuncia titular	<input type="checkbox"/>
2. Reemplazo temporal	<input type="checkbox"/>	2. Promoción/ Traslado	<input type="checkbox"/>
3. Reestructuración	<input type="checkbox"/>	3. Incremento de labores	<input type="checkbox"/>
4. Cancelación de contrato	<input type="checkbox"/>	4. Vacaciones	<input type="checkbox"/>

Encabezado del instrumento.

Información general del instrumento.

En este apartado se debe colocar el tipo de contrato y cuánto tiempo requiere la plaza vacante.

Indicar la razón por la cual existe la plaza vacante.

III. FUNCIONES PRINCIPALES		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
IV. HABILIDADES REQUERIDAS		
1.		
2.		
V. DESTREZAS REQUERIDAS		
1.		
2.		
VI. PERFIL DEL CARGO		
Bachiller en Computación	<input type="checkbox"/>	
Estudiante Universitario de Administración de Empresas	<input type="checkbox"/>	
Profesional Universitario en Administración de Empresas	<input type="checkbox"/>	
Otro:		
IV. POSIBLES CANDIDATOS INTERNOS AL CARGO		
NOMBRE	PUESTO	ÁREA
VII. INFORMACIÓN DEL ÁREA SOLICITANTE		
Nombre del solicitante:		
Cargo: Jefe de Ventas	Departamento: Ventas	
FIRMA SOLICITANTE		
Vo. Bo. GERENTE GENERAL		
PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS		
Fecha de ocupación de la vacante:	Rango Salarial:	

Esta información es proporcionada por el perfil del puesto, se deberá colocar en la sección del instrumento que corresponda.

En caso exista un candidato dentro de la organización, se deberá colocar en esta sección.

Colocar los nombres y firmas del solicitante y el visto bueno de la gerencia.

En este apartado se debe establecer el rango salarial de la plaza y la fecha en que se espera sea ocupada.

## B. Análisis de puesto

Es importante basarse en la descripción y perfil de puesto durante el reclutamiento de personal puesto que esto dará la referencia para indicar cuál es el tipo de candidato referente a los requisitos de nivel académico, experiencia, conocimientos en el área y aspectos personales que el candidato debe cumplir para desempeñar satisfactoriamente las labores en una plaza vacante.

Este análisis lo debe hacer el gerente de recursos humanos en conjunto con la persona que está solicitando el personal para verificar que coincida la información del puesto con lo que se solicitará al candidato para ocupar la plaza y de esta manera iniciar con la búsqueda del personal a través del reclutamiento interno o externo.

A continuación se muestra una guía para realizar la propuesta de descriptor de puesto para implementarse, así mismo se presenta un ejemplo en el anexo 2 de este documento:

### Formato 3

#### Guía para la elaboración de la descripción técnica del puesto

#### Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>1. Identificación:</b>	
Nombre del puesto:	
Código del puesto:	
Unidad administrativa:	
Le reporta a:	
Le reportan:	
Fecha de elaboración:	
<b>2. Objetivo:</b>	
<b>3. Atribuciones:</b>	
<b>Principales</b>	
<b>Secundarias</b>	
<b>Ocasionales</b>	
<b>4. Especificación:</b>	
<b>Educación</b>	
▪	
<b>Experiencia</b>	
▪	
<b>Habilidades</b>	
▪	
<b>Destrezas</b>	
▪	

En esta sección se debe colocar la información relacionada al puesto que se describirá.

Se debe describir el objetivo del puesto.

En esta sección se deben describir todas las atribuciones/funciones que deberá cumplir la persona que desempeñe el puesto.

En este apartado se debe establecer todos los requisitos que tiene que cumplir la persona que ocupa el puesto de trabajo.

<b>5. Responsabilidad:</b>		
<b>Errores</b>		
▪		
<b>Maquinaria o equipo</b>		
▪		
<b>Relaciones con otros</b>		
▪		
<b>Información confidencial</b>		
▪		
<b>Dinero / valores</b>		
▪		
<b>Supervisión</b>		
▪		
<b>6. Nivel de esfuerzo:</b>		
<b>Mental</b>	<b>Físico</b>	
<b>7. Condiciones ambientales:</b>		
▪		
<b>8. Riesgos:</b>		
▪		

Describir puntualmente cada una de las responsabilidades que tendrá la persona que desempeñe el cargo.

Se debe establecer porcentualmente el nivel de esfuerzo que conlleva el puesto tanto mental como físicamente.

Descripción de las condiciones ambientales en las que desenvolverá el colaborador.

En este apartado se describen los riesgos que conlleva el puesto.

**C. Perfil del puesto**

Para llevar a cabo el análisis exitoso del puesto, es indispensable tomar como base el perfil de empleado que el puesto requiere, en este sentido se tiene que tener en cuenta, a partir del descriptor, aspectos como el nombre del puesto, código y la unidad administrativa a la que pertenece, además capacidades sobresalientes que el candidato deberá cumplir que son de suma importancia como la educación y la experiencia que el puesto demanda, además de las habilidades y destrezas que el candidato deberá tener para realizar las funciones de manera exitosa.

## **D. Convocatoria Interna**

Después de la recepción de la requisición de personal y el análisis del puesto se procede a realizar la convocatoria para atraer a los candidatos a ocupar el puesto vacante, es importante resaltar que en esta fase, se debe tomar en cuenta el lineamiento de realizarla de manera interna y después de no cumplir con los requisitos necesarios, realizarlo de manera externa a través del medio que se considere conveniente.

La elección del medio a utilizar es responsabilidad del gerente de recursos humanos, se utilizarán las técnicas según el tipo de reclutamiento que haya sido seleccionado.

### **a) Memorando**

Se hará del conocimiento de la plaza vacante a los jefes de cada una de las áreas de la organización para que la trasladen al personal a su cargo que ellos consideren que pueden aplicar la información de la existencia de la plaza, los requisitos que deben cumplir y el procedimiento a seguir para optar a la misma.

A continuación se presenta la propuesta para realizar la convocatoria de manera interna por medio de memorando:

## Formato 4

### Memorando de una plaza vacante

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<h1>MEMORANDO</h1>	
Para:	Jefes de Área
De:	Recursos Humanos
Fecha:	01/04/2018
Asunto:	Plaza Vacante

---

Se informa a todos los jefes de área que se tiene una plaza vacante disponible con el fin de que propongan e informen a algún candidato para participar en el proceso de reclutamiento.

A continuación podrán encontrar la información de la plaza vacante para que propongan a la persona que consideren conveniente por medio del procedimiento establecido.

**INFORMACIÓN DE LA PLAZA VACANTE**

**Puesto:**

- Vendedor (Ferretería)

**Requisitos:**

- Estudios a nivel diversificado
- Experiencia mínima de 1 año en puesto similar
- Atención al cliente, facilidad de palabra, empatía, organizado, gusto por el trabajo en equipo

**Beneficios:**

- Salario base Q.3,800.00 más comisiones sobre ventas
- Bono anual por cumplimiento de metas
- Prestaciones conforme a la ley
- Seguro de vida

**Enviar CV antes del 20 de abril a:** [rrhhferre@grupoempresarial.com.gt](mailto:rrhhferre@grupoempresarial.com.gt)

#### **b) Anuncio de convocatoria interna en cartelera de avisos**

Se realizará la convocatoria de manera interna en la cual se publicará por medio de la cartelera de avisos que actualmente se utiliza en la organización y se hará del conocimiento de los colaboradores para que puedan participar los que estén interesados en asumir un nuevo puesto y realizar el proceso de reclutamiento.

A continuación se presenta la propuesta del formato de convocatoria de promoción:

### Formato 5

#### Convocatoria interna

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<b>CONVOCATORIA</b>		
De:	Recursos Humanos	Fecha: 01/ 04/2018
Dirigido a:	Colaboradores	
Asunto:	Promoción de puesto por vacante	
<b>Si deseas seguir superándote en nuestro equipo de trabajo, tenemos una opción para que puedas optar a un nuevo puesto.</b>		
<b>INFORMACIÓN DE LA PLAZA VACANTE</b>		
<b><u>Puesto:</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vendedor (Ferretería)</li></ul>		
<b><u>Requisitos:</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios a nivel diversificado</li><li>• Experiencia mínima de 1 año en puesto similar</li><li>• Facilidad de palabra, empatía, organizado, gusto por el trabajo en equipo</li></ul>		
<b><u>Beneficios:</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Salario base Q.3,800.00 más comisiones sobre ventas</li><li>• Bono anual por cumplimiento de metas</li><li>• Prestaciones conforme a la ley</li><li>• Seguro de vida</li></ul>		
Si estas interesado en aplicar a la plaza, presentante al área de recursos humanos		

#### **E. Convocatoria externa**

A continuación se presentan propuestas de técnicas de reclutamiento externo para implementar durante el proceso de reclutamiento de personal:

### a) Recomendación de empleados actuales

Se emplea para dar oportunidad a personas ajenas a la organización que sean referidos por los empleados actuales, los recomendados deberán llenar los requisitos para el puesto, así mismo tendrán que realizar todo el proceso para ser tomados en cuenta para optar a la plaza vacante.

A continuación se presenta la propuesta del formato para la implementación de la recomendación por medio de empleados actuales:

#### Formato 6

#### Recomendación de colaboradores para reclutar personal

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	
Lugar y fecha:	Guatemala, 1 de abril de 2018
Plaza para la que recomienda:	Auxiliar de contabilidad
<b>Datos del colaborador que recomienda</b>	
Nombre completo:	José Alberto Rodríguez Medrano
Departamento:	Administración
Puesto que ocupa:	Contador general
Jefe Inmediato:	Gerente administrativa
<b>Datos de la persona recomendada</b>	
Nombre completo:	Luisa Fernanda Gómez de León
Teléfono/celular:	5861-4167
E-mail:	lfgdl@gmail.com
Relación /Parentesco:	Amistad
Tiempo de conocerse:	5 años
Educación:	Perito contador / 3er año de auditoría
Experiencia:	2 años de experiencia como auxiliar de contabilidad

## **b) Publicación de la plaza vacante en medios escritos**

Esta técnica requiere elegir uno o varios medios escritos para hacer público en el mercado de recursos humanos la plaza vacante, los requisitos, beneficios y la información de la plaza por medio de un anuncio publicitario técnicamente diseñado.

El anuncio será diseñado por el gerente o asistente de recursos humanos y deberá contener información breve, clara y concisa sobre el puesto y la empresa, tendrá que realizarse bajo la técnica AIDA que se traduce en llamar la atención visual, despertar el interés en la información, impulsar el deseo de actuar y llevar a la acción a través de las indicaciones que se muestran en el mismo.

Por tal razón, a continuación se presenta la propuesta de anuncio publicitario en donde se puede ver reflejada la técnica descrita anteriormente para publicarse en medios escritos a través de la técnica mencionada:

## Formato 7

### Anuncio en medios escritos

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

**LOGO GRUPO EMPRESARIAL**

**Empresa distribuidora de productos de ferretería e industria contratará:**

**GERENTE DE VENTAS**

**Será el encargado de establecer objetivos y evaluar los niveles actuales así como de motivar e impulsar a la fuerza de ventas para el incremento de las mismas.**

**Requisitos:**

- 2 Años de experiencia en puestos similares
- Título de bachiller en computación
- De 25 años en adelante
- Excelente presentación

**Ofrecemos:**

- Salario competitivo
- Bonificación por resultados
- Capacitación constante
- Ambiente agradable de trabajo

Si estas interesado en formar parte de nuestro equipo preséntate con papelería completa a: 17 calle 9-23 de la zona 10 o enviar CV antes del 20 de abril a: rhhferre@grupoempresarial.com.gt

### c) Publicación de plaza vacante en internet

El internet es un medio que se ha popularizado derivado de los avances tecnológicos y la facilidad de acceso para las personas que buscan empleo además, las empresas lo utilizan debido a su bajo costo porque existen sitios web que son gratuitos, sin embargo debido a que no todas las personas tienen la posibilidad o bien por la falta de conocimiento para el uso de esta tecnología, se puede limitar el la cantidad de posibles candidatos a la que se haga llegar la información de la plaza vacante.

Para fines de este tipo de reclutamiento, se debe utilizar la técnica AIDA de igual manera para atraer más candidatos durante proceso de reclutamiento.

Por tal razón se sugiere que se utilicen diversos sitios web conocidos en el ámbito nacional dentro de los cuales se mencionan:

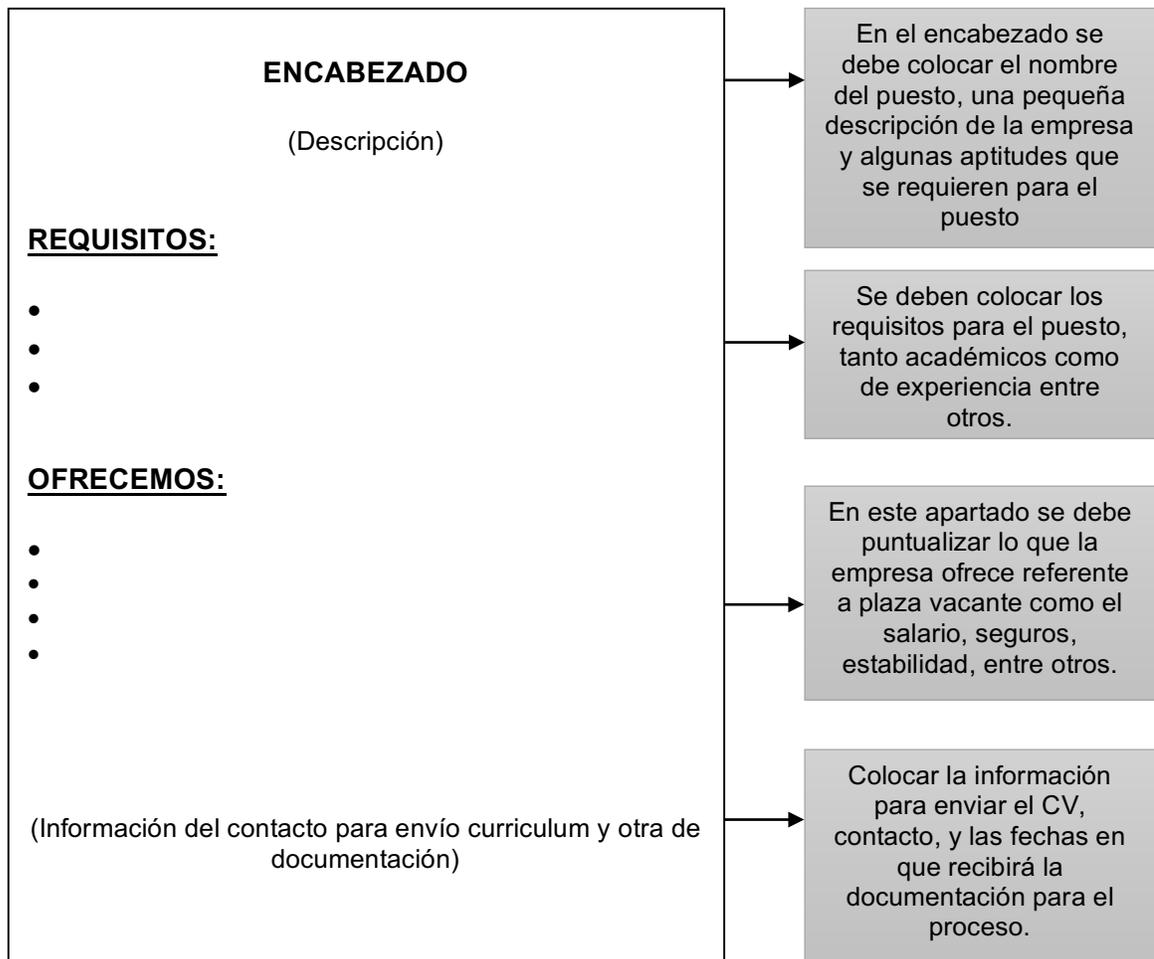
- [www.gt.computrabajo.com](http://www.gt.computrabajo.com)
- [www.transdoc.com](http://www.transdoc.com)
- [www.unmejorempleo.com.gt](http://www.unmejorempleo.com.gt)
- [www.tecoloco.com.gt](http://www.tecoloco.com.gt)

Los sitios mencionados son gratuitos tanto para las organizaciones como para las personas que se encuentran en busca de empleo.

A continuación se presenta el formato que servirá como guía para realizar el anuncio a utilizar en las distintas plataformas de internet, así mismo se presenta un ejemplo de este en el anexo 3:

## Formato 8

### Guía para elaboración de anuncio de convocatoria en páginas Web Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



#### d) Revisión de banco de datos de reclutamientos anteriores

Es indispensable que la empresa tenga un archivo electrónico de los candidatos que han asistido a los procesos de reclutamiento con información de la fecha de aplicación, nombre del candidato, edad, puesto al que se postuló, nivel académico,

experiencia en el área y número telefónico al que se le puede contactar, esto es beneficioso para la empresa porque antes de acudir a otros medios externos, se puede consultar en esta base de datos las características de la persona que se busca para cubrir la plaza, así, después de buscar en esta, se podrá determinar si es apta para reclutar al acudir a la hoja de vida o poniéndose en contacto directamente con la persona encontrada, de esta manera la empresa ahorrará costos de reclutamiento.

Además, esta base de datos se deberá actualizar cuando se realice un proceso de reclutamiento de personal y se deberá descartar a los candidatos que tienen como mínimo dos años de antigüedad dentro del registro electrónico en este archivo.

A continuación se presenta la propuesta para el banco de datos:

### **Formato 9**

**Banco de datos de candidatos en reclutamientos anteriores**  
**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería**  
**ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<b>BANCO DE DATOS RECLUTAMIENTO DE PERSONAL AÑO 2017</b>							
<b>No.</b>	<b>Fecha de aplicación</b>	<b>Nombre Completo</b>	<b>Edad</b>	<b>Puesto al que aplica</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Contacto</b>
1	1/5/2017	Mario Alberto Bonilla Paredes	28	Vendedor	Diversificado	Ventas durante 3 años	5321-7056
2	25/9/2017	Luisa Ramírez Vásquez	23	Asistente administrativa	Diversificado	Auxiliar de contabilidad	3542-8016
3	29/11/2017	Juan José Ordoñez	35	Gerente administrativo	Universitario	Gerente de recursos humanos	5942-5897

## **F. Recepción de solicitudes de empleo y hojas de vida**

Seguidamente de publicar la plaza en el medio seleccionado, la persona encargada del reclutamiento y selección de personal deberá verificar las hojas de vida recibidas y seleccionar a los candidatos potenciales para ocupar la plaza vacante, este funciona como un primer filtro para definir a las personas que se convocarán para realizar el proceso de reclutamiento.

Como primer paso se deberá llenar la solicitud de empleo en la cual se conocerá acerca de la experiencia que estos tienen así como otros conocimientos y lo que podrán aportar hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación se presenta la propuesta de solicitud de empleo que deberá ser completada por los candidatos potenciales, esta capta la mayor cantidad de información posible que servirá de sustento a la encargada de reclutamiento para iniciar con la selección de personal.



INFORMACIÓN ACADÉMICA			
Establecimiento educativo	Años	Nivel académico obtenido	
Educación básica: Insitituto Carlos Martinez Durán	2002-2005	Tercero básico	
Diversificado: Instituto de bachillerato en computación	2006-2007	Bachiller en computación	
Universitarios:			
Otros Estudios: Curso de computación	2009	Técnico en computación	
Idiomas que maneja: <u>  Español  </u> Nivel: Avanzado <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/>			
Otras especializaciones: _____			
Describa los programas o sistemas que domina:			
1. Paquete de Microsoft			
2			
3			
Otros programas :			
OTROS DATOS			
Posee Liciencia de conducir: Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Tipo de Liciencia: <u>  Auto Propio  </u> Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Placa: _____			
Modelo/Marca: _____			
Su auto esta financiado: Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> N/A Nombre del Banco o Financiera: <u>  N/A  </u>			
Referencias personales :			
Nombre	Dirección	Ocupación	Teléfono
Raphael Gonzales	7av. 8-60 zona 1	Vendedor	5730-1059
Alejandro Estrada	2 calle 20-13 zona 13	Auditor	5609-78-27
Walter García	3av 4-50 zona 12	Contador	4158-3465
EXPERIENCIA LABORAL			
Nombre de la Empresa: <u>  Perfiles S.A.  </u>		Fecha de Ingreso: 02/03/2015	Fecha de Retiro: 3/12/2017
Motivo de la desvinculación: <u>  Renuncia  </u>		Teléfono de la empresa: <u>  2425-0000  </u>	
Cargo(s) ocupado(s): <u>  Vendedor  </u>		Monto del último salario recibido: <u>  Q.3,700.00  </u>	
Nombre del Jefe Inmediato: <u>  David Ruiz  </u>			
Nombre de la Empresa: <u>  CORPSA  </u>		Fecha de Ingreso: 02/05/2010	Fecha de Retiro: 15/12/2014
Motivo de la desvinculación: <u>  Renuncia  </u>		Telefono de la empresa: <u>  2375-0505  </u>	
Cargo(s) ocupado(s): <u>  Vendedor de mostrador  </u>		Monto del ultimo salario recibido: <u>  Q.3.500.00  </u>	
Nombre del Jefe Inmediato: <u>  Cesar Paiz  </u>			
Nombre de la Empresa: _____		Fecha de Ingreso: _____	Fecha de Retiro: _____
Motivo de la desvinculación: _____		Teléfono de la empresa: _____	
Cargo(s) ocupado(s): _____		Monto del último salario recibido: _____	
Nombre del Jefe Inmediato: _____			
<b>Nota importante:</b> El haber llenado esta solicitud de empleo no implica que usted está siendo contratado o lo será, se considera la presente solicitud de empleo para ocupar una plaza en la organización. Al momento de firmar la presente, usted afirma que todos los datos proporcionados son verídicos.			
Firma del solicitante: _____			

### **3.5.2 Selección**

Esta fase es la continuación del reclutamiento, en la selección se deberá realizar a los postulantes entrevistas, pruebas y análisis de las mismas para verificar si el candidato cumple o no con los requerimientos para ocupar la plaza vacante, así mismo se tomará la decisión de contratar a la persona idónea.

- **Lineamientos de selección**

- Se deberá tomar en cuenta para la selección solamente a los 5 candidatos que cumplan con todos los requisitos necesarios para llenar la plaza vacante.
- Todos los candidatos seleccionados deberán ser sometidos a las entrevistas correspondientes.
- Todos los candidatos elegidos después de la entrevista deberán realizar pruebas prácticas y de conocimientos, deben ser cumplidas satisfactoriamente para seguir en el proceso.
- Se seleccionarán como máximo a 3 candidatos para entrevista con el encargado del área que solicitó al personal.
- En caso que no exista algún candidato seleccionado para realizar esta última fase, se deberá realizar nuevamente el proceso a partir del reclutamiento.
- El responsable de tomar la decisión de contratación será el jefe inmediato del área en la que se encuentra la plaza vacante.

A continuación se presenta el diagrama de flujo con las acciones a seguir para realizar la selección adecuada del postulante a la plaza vacante:

### Formato 11

#### Proceso de selección

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

No.	Actividad	Responsable	○	⇒	□	◇	▽
1	Verifica papelería solicitada. Formato 12.	Asistente de recursos humanos					
3	Traslada expediente de candidatos.	Asistente de recursos humanos					
4	Recibe expedientes.	Gerente de recursos humanos					
5	Coordina entrevista.	Asistente de recursos humanos					
6	Realiza entrevista. Formato 14	Gerente de recursos humanos					
7	Analiza y califica entrevista. Formato 15.	Gerente de recursos humanos					
8	Traslada resultados de entrevista y expediente de candidatos potenciales.	Gerente de recursos humanos					
9	Recibe resultados de entrevista de candidatos potenciales.	Jefe de departamento					
10	Confirma datos de candidatos potenciales seleccionados por jefe del departamento. Formato 16, 17 y 18.	Asistente de recursos humanos					
11	Coordina con candidatos para la realización de pruebas de selección.	Asistente de recursos humanos					
12	Realiza pruebas de selección. Formato 19 y 21.	Gerente de recursos humanos y jefe del departamento					
13	Analiza y califica resultados de pruebas de selección. Formatos 20 y 22.	Jefe del departamento y Gerente de recursos humanos					



cual el candidato ha dejado de laborar en los empleos que ha tenido con anterioridad, de esta manera se procederá a realizar la preselección.

### 3.5.2.2 Verificación de papelería solicitada

Luego de realizar el respectivo análisis de la hoja de vida y solicitud de empleo, se procederá a la revisión del expediente del candidato con la finalidad de verificar que cumpla con toda la documentación solicitada para proseguir con el proceso de selección, en caso no esté completa se deberá solicitar al postulante la papelería faltante, si no se cumple, se procederá a descartar al candidato. Esta tarea la realizará la asistente de recursos humanos.

A continuación se presenta la lista de chequeo para la verificación de la papelería solicitada:

#### Formato 12

#### Lista de chequeo de expediente de candidato

#### Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

No.	Requisito	
1	Requisición de personal	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Curriculum vitae	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Fotocopia de DPI	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Fotografía	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Certificado de estudios	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Cartas de referencias laborales	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Cartas de referencias personales	<input checked="" type="checkbox"/>

8	Constancia de carencia de antecedentes penales	<input checked="" type="checkbox"/>
9	Constancia de carencia de antecedentes policíacos	<input checked="" type="checkbox"/>
10	Fotocopia de diplomas de estudios realizados	<input checked="" type="checkbox"/>

Para puntuar el formato anterior, se debe considerar al final del proceso de selección el valor de 0.5 por cada aspecto del listado de chequeo entregado de manera satisfactoria como parte de la documentación que conformará el expediente del candidato, en caso no se entregue alguna de esta, se le asignará de punteo cero, y en caso el candidato tenga antecedentes policíacos o penales, será calificado de la misma manera, en el siguiente formato se muestra un ejemplo del mismo:

### Formato 13

**Puntuación de documentación entregada para expediente de candidato  
Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
Ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

No.	Documento requerido	Punteo asignado
1	Requisición de personal	0.5
2	Curriculum Vitae	0.5
3	Fotocopia de DPI	0.5
4	Fotografía	0.5
5	Certificado de estudios	0.5
6	Cartas de referencias laborales	0.5
7	Cartas de referencias personales	0.5

8	Constancia de carencia de antecedentes penales	0.5
9	Constancia de carencia de antecedentes policíacos	0.5
10	Fotocopia de diploma de estudios realizados	0.5
<b>Punteo total</b>		<b>5</b>

### **3.5.2.3 Preselección de candidatos**

Es la fase en donde se define cuáles son los mejores candidatos para ocupar la plaza vacante, esto se determinará a través del análisis del gerente de recursos humanos para posteriormente seleccionar a quienes se someterán a la parte final del proceso de selección de personal.

### **3.5.2.4 Entrevista inicial**

Esta entrevista tiene como finalidad, verificar los datos proporcionados en la solicitud de empleo por los postulantes así como conocer aspectos personales y laborales más a profundidad, en esta se le brinda con más detalle a los candidatos información relevante de la plaza a la que están optando así como resolver dudas que se presenten y de esta manera determinar si existe interés de continuar con el proceso. Esta entrevista será realizada por el gerente de recursos humanos.

A continuación se presenta la propuesta de la guía de entrevista que se deberá realizar:

## Formato 14

### Guía de entrevista inicial

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<b>1. FORMACIÓN</b>
¿Dónde realizó sus estudios?
¿Por qué razón eligió la carrera que estudió?
¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?
¿Qué idiomas domina y a qué nivel?
<b>2. EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>
Hábleme de sus experiencias profesionales.
¿En qué ha trabajado a lo largo de su vida?
¿Qué puesto es el último que ha desempeñado?
¿Por qué dejó el último empleo?
¿De todos los trabajos que ha desempeñado, cual es el que más le ha gustado? ¿Por qué?
<b>3. RAZÓN DE LA SOLICITUD</b>
¿Por qué le gustaría trabajar en esta empresa?
¿Qué le llamó la atención de la empresa?
¿Cuál cree que puede ser su aporte para la organización?
<b>4. COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO</b>
¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo en el área que está solicitando?
¿Qué opina de sus jefes anteriores?
¿Qué aspectos positivos y negativos tenían sus jefes anteriores?
¿Cómo era su relación con sus compañeros en su anterior empleo?
¿Ha tenido alguna situación imprevista con alguno de los empleos? ¿cómo la manejó?
En sus empleos anteriores, ¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?
¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde si, preguntar: ¿cómo lo solucionó?
<b>5. OBJETIVOS DE DESARROLLO</b>
¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
¿Cree que usted es la persona idónea para el puesto?
¿Qué aspectos cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

Si usted fuera elegido para la plaza ¿ cómo se proyecta en la organización en 3 años?
<b>6. CONDICIONES PERSONALES</b>
¿Cuándo puede iniciar a laborar en esta empresa?
¿Tiene alguna ocupación adicional que sea retribuida?
¿Tiene contempladas otras ofertas de trabajo?
¿Tiene alguna afición que no haya desarrollado aún y espera hacerlo en el futuro? ¿Cuál?
<b>7. SITUACIÓN FAMILIAR</b>
¿Cuál es su estado civil? Si es casado ¿Tiene usted hijos?
¿Qué piensa su familia de esta postulación y de la búsqueda de su nuevo empleo? ¿Su familia lo apoya?

La entrevista inicial se deberá evaluar y puntuar de acuerdo a lo expuesto por el candidato y lo percibido por el entrevistador, en este sentido se deberá ponderar cada uno de los aspectos que conforma la guía de entrevista mostrada en el formato anterior.

Se ponderará cada aspecto entre 1 y 5 puntos para conformar un total de 30 puntos tomando en cuenta la siguiente descripción para realizar la calificación correspondiente:

Factor sobresaliente	5 puntos
Factor por arriba del promedio	4 puntos
Factor Intermedio (normal)	3 puntos
Factor por debajo del promedio	2 puntos
Factor Deficiente	1 punto

Para validar lo anterior, se muestra un ejemplo con el formato se deberá utilizar:

### Formato 15

#### Calificación de entrevista inicial

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<b>Factor</b>	<b>Punteo Asignado</b>	<b>Comentarios</b>
Formación	5	Ninguno
Experiencia profesional	3	No tiene suficiente experiencia en el área
Razón de solicitud	3	No presentó algún futuro aporte hacia la empresa
Comportamiento en el trabajo	4	Ninguno
Objetivos de desarrollo	5	Tiene sus objetivos personales claros
Condiciones personales	3	Ninguno
<b>Punteo Total</b>	<b>23</b>	

#### 3.5.2.5 Verificación de referencias

La verificación de referencias sirve para constatar la información presentada por el candidato en la solicitud de empleo tanto de aspectos laborales como personales.

La llevará a cabo la asistente de recursos humanos por medio telefónico, se debe tomar en cuenta que la información a recabar es de suma importancia por lo que inicialmente se deberá pedir una descripción de la persona y si esta no arroja suficiente información para corroborar las referencias, entonces se deberán hacer preguntas de manera directa, para realizar esta verificación, se podrá utilizar el formato que se propone a continuación:

## Formato 16

### Verificación de referencias del candidato

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

Nombre del candidato: Dania Gabriela López Ramírez
Puesto al que aplica : Gerente de recursos humanos
Teléfono: 33205072 / 2245-6798
Fecha: 2 de abril de 2018
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>
Nombre: Rigoberto Ramiro González
Teléfono: 3541-7013
Ocupación: Ingeniero
Años de conocerlo: 5 años
¿Cómo lo describe? ¿Cómo es su comportamiento? Responsable, puntual, dinámica, emprendedora.
Observaciones: Ninguna
Nombre:
Teléfono:
Ocupación:
Años de conocerlo:
¿Cómo lo describe? ¿Cómo es su comportamiento?
Observaciones:
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>
Empresa: FERRESA
Teléfono: 2488-9009
Nombre del contacto: Mayra González
Puesto: Gerente General
Relación laboral: Jefe directo
Tiempo laborado: 3 años
Puestos ocupados: Asistente de recursos humanos
Causa de separación: Renuncia
¿Cómo describe su desempeño? Fue un buen desempeño, siempre realizó las tareas que se le solicitaron con excelencia y en el tiempo indicado.
¿Tiene algún otro comentario? Ninguno.

Es importante calificar cada una de las referencias para reflejar en datos numéricos los resultados de las mismas, para este efecto se utilizarán los siguientes formatos que servirán para sumar en la calificación total de cada uno de los postulantes a la plaza vacante:

**Formato 17**

**Calificación de referencias personales**

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<b>NO.</b>	<b>ASPECTO A CALIFICAR</b>	<b>NEGATIVO (1 punto)</b>	<b>POSITIVO (5 puntos)</b>
1	Descripción del candidato		X
2	Comportamiento del candidato		X
3	Responsabilidad		X
4	Puntualidad	X	
5	Dinámica	X	
6	Emprendedora		X
7	Algún otro aspecto (Iniciativa propia)		X
	Totales	<b>0.14</b>	<b>3.57</b>
	<b>TOTAL DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>3.71</b>	

Para establecer los totales se deberá tomar el valor de la columna, dividirlo entre la cantidad de aspectos que tiene la evaluación (para efectos de la evaluación de referencias personales son 7) y luego multiplicar por el valor de aspectos marcados en la columna correspondiente.

Para ejemplificar, se tomará la columna de calificación “positivo”:

Valor de la columna =	5 puntos
Cantidad de aspectos de la evaluación =	7 aspectos
Aspectos marcados en la evaluación =	5 aspectos

Por lo tanto: total de columna “positivo” =  $(5/7) * 5 = 3.57$

Posteriormente, se deben sumar los valores que se asignan en cada columna para tener el total de la evaluación y se realizará un promedio dependiendo de la cantidad de verificación de referencias personales que se realicen para obtener el valor de la calificación.

A continuación se presenta el formato para realizar la calificación de las referencias profesionales:

**Formato 18**

**Calificación de referencias laborales**

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<b>No.</b>	<b>ASPECTO A CALIFICAR</b>	<b>MALO (1 punto)</b>	<b>REGULAR (3 puntos)</b>	<b>BUENO (6 puntos)</b>	<b>EXCELENTE (10 puntos)</b>
1	Iniciativa				X
2	Puntualidad			X	
3	Asistencia				X
4	Adaptabilidad			X	
5	Calidad de trabajo				X
6	Honradez				X
7	Colaboración		X		
8	Responsabilidad				X
9	Proyección	X			
10	Actitud hacia jefe				X
11	Actitud hacia compañeros de trabajo				X
12	Actitud hacia personal a cargo			X	
	<b>Totales</b>	<b>0.083</b>	<b>0.25</b>	<b>1.5</b>	<b>5.83</b>
	<b>TOTAL DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>7.66</b>			
	Observaciones: Actitud positiva hacia todas las situaciones que se presentaron a lo largo de su estancia en la organización				

Para establecer los totales se deberá tomar el valor de la columna, dividirlo entre la cantidad de aspectos que tiene la evaluación (en este caso 12) y luego multiplicar por el valor de aspectos marcados en la columna correspondiente.

Para ejemplificar, se tomará la columna de calificación “excelente”:

Valor de la columna =	10 puntos
Cantidad de aspectos de la evaluación =	12 aspectos
Aspectos marcados en la evaluación =	7 aspectos

Por lo tanto: total de columna “excelente” =  $(10/12) * 7 = 5.83$

Posteriormente, se deben sumar los valores que se asignan en cada columna para tener el total de la evaluación y se realizará un promedio dependiendo de la cantidad de verificación de referencias laborales que se realicen para obtener el valor de la calificación.

### **3.5.2.6 Técnicas de selección**

En esta fase del proceso de selección se deberán aplicar las pruebas de selección como la prueba de conocimientos y práctica según lo requiera la plaza vacante, estas serán trasladadas al postulante por la asistente de recursos humanos o bien por el jefe del área que requiere al empleado según sea el caso.

A partir de estas se determinará si el candidato es el idóneo para ocupar la plaza debido a que reflejará el grado de conocimiento que tiene sobre el puesto así como su desenvolvimiento en el mismo.

A continuación se presentan los formatos propuestos para realizar estas pruebas:

## A. Prueba de conocimientos

Esta prueba se aplica a los candidatos con la finalidad de comprobar que tiene los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones que el puesto demanda, verificar aspectos generales de la plaza como conocimientos de los productos así como específicos al momento de llevar a cabo las funciones del mismo. Deberá ser trasladada a los postulantes por medio del departamento de recursos humanos a través del gerente con el apoyo de la asistente

A continuación se presenta una guía para llevar a cabo la propuesta de la prueba de conocimientos y un ejemplo que se podrá encontrar en el anexo 4:

### Formato 19

#### Guía para realizar la prueba de conocimientos

#### Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

EVALUACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS PARA (PUESTO QUE APLICA)	
Nombre completo: Puesto al que aplica: Fecha de evaluación:	En el encabezado se debe colocar el nombre del puesto al que se aplica.
Instrucciones: A continuación responda cada cuestionamiento que se presenta según la respuesta que corresponda.	Se debe colocar la información del postulante, el puesto y la fecha en que se lleva a cabo la prueba.
1.	Describir de manera clara las instrucciones para realizar la prueba.
2.	
3.	En esta sección se realizarán preguntas de selección múltiple según los conocimientos que el postulante debe poseer para desempeñarse en el puesto de manera exitosa.
4.	
5.	

Para llevar a cabo la calificación de la prueba de conocimientos de los postulantes se tomará como ejemplo el anexo 4 de este documento, en el cual se presentan 5 preguntas de selección múltiple, cada respuesta correcta tiene valor de 2 puntos para un total de 10, para fines de esta calificación se presenta como propuesta el siguiente formato:

### **Formato 20**

#### **Calificación de prueba de conocimientos**

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta correcta</b>	<b>Respuesta incorrecta</b>
<b>1</b>	<b>Pregunta 1</b>	<b>X</b>	
<b>2</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>X</b>	
<b>3</b>	<b>Pregunta 3</b>	<b>X</b>	
<b>4</b>	<b>Pregunta 4</b>	<b>X</b>	
<b>5</b>	<b>Pregunta 5</b>	<b>X</b>	
	<b>Total de respuestas</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
	<b>Valor de cada pregunta correcta = 4 puntos</b>		
	<b>Valor de la prueba = 20 puntos</b>		
	<b>Resultado de la prueba</b>	<b>20 puntos</b>	

Para obtener el valor del resultado de la prueba, se deberá establecer el valor de cada respuesta correcta de la siguiente manera:

Valor de cada respuesta= Valor total de la prueba/ total de preguntas

Para efectos del presente ejemplo se describe a continuación

Valor de cada respuesta: 20 puntos / 5 preguntas = 4 puntos por respuesta correcta.

Así mismo, para establecer el valor del resultado de la prueba se deberá multiplicar el valor de cada respuesta correcta por la cantidad de respuestas correctas obtenidas, para este caso la operación es:

Resultado de la prueba = 4 puntos X 5 respuestas correctas = 20 puntos.

## **B. Prueba práctica**

Esta prueba evalúa el comportamiento del candidato a la plaza en la práctica, pretende corroborar la experiencia detallada en la información brindada durante el proceso de reclutamiento, así mismo, denota las capacidades, aptitudes y las actitudes que presenta de aspectos específicos al puesto de trabajo que se está aplicando, es decir que debe realizar con cada una de las plazas vacantes que existan durante un proceso.

Esta prueba deberá ser realizada y calificada por el jefe de área según los factores que considere prudentes.

A continuación se presenta un ejemplo de la propuesta de la evaluación de prueba práctica para la plaza de vendedor:

### Formato 21

#### Evaluación de prueba práctica para un vendedor

Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

No.	Pregunta	Si	No
1	¿Muestra amabilidad al contactar al cliente?	X	
2	¿Denota facilidad en el uso de computadora?	X	
3	¿Demuestra conocimiento del producto?		X
4	¿Facilidad de palabra?	X	
5	¿Facilidad para comunicarse con el cliente?	X	
6	¿Utiliza un lenguaje adecuado?	X	
7	¿Refleja facilidad para resolver dudas?		X
8	¿Muestra facilidad para resolver conflictos?	X	
9	¿Facilidad para resolver dudas del cliente?	X	
10	¿Refleja amabilidad al momento de cerrar la venta?	X	
<b>Resultado de la prueba: Satisfactorio ( X ) Insatisfactorio ( )</b>			
Observaciones para el candidato: Demostró nerviosismo durante la prueba.			
Firma del Jefe de área Nombre: Felipe Ordoñez			

Para calificar y obtener una puntuación de la prueba práctica se deberá realizar de la manera similar a como se puntea la prueba de conocimientos, por lo que a

continuación se presenta el formato para realizarla y el ejemplo basado en la evaluación de prueba práctica para un vendedor mostrada en el formato 21:

## Formato 22

### Calificación de prueba práctica

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

No.	Verificación	Si	No
1	¿Muestra amabilidad al contactar al cliente?	X	
2	¿Denota facilidad en el uso de computadora?	X	
3	¿Demuestra conocimiento del producto?		X
4	¿Facilidad de palabra?	X	
5	¿Facilidad para comunicarse con el cliente?	X	
6	¿Utiliza un lenguaje adecuado?	X	
7	¿Refleja facilidad para resolver dudas?		X
8	¿Muestra facilidad para resolver conflictos?	X	
9	¿Facilidad para resolver dudas del cliente?	X	
10	¿Refleja amabilidad al momento de cerrar la venta?	X	
	<b>Total de respuestas</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
	<b>Valor de cada pregunta correcta = 2 puntos</b>		
	<b>Valor de la prueba = 20 puntos</b>		
	<b>Resultado de la prueba</b>	<b>16 puntos</b>	

Para obtener el valor del resultado de la prueba, se deberá establecer el valor de cada aspecto positivo según lo verificado en la prueba práctica de la siguiente manera:

Valor de cada aspecto= Valor total de la prueba/ total de aspectos

Para efectos del presente ejemplo se describe a continuación:

Valor de cada aspecto: 20 puntos / 10 aspectos = 2 puntos por aspecto positivo.

Así mismo, para establecer el valor del resultado de la prueba se deberá multiplicar el valor de cada aspecto por la cantidad de estos obtenidos, para este caso la operación es:

Resultado de la prueba = 2 puntos X 8 aspectos positivos = 16 puntos.

La evaluación de la prueba práctica servirá como filtro para determinar los candidatos a la plaza vacante que seguirán en el proceso o bien si hay alguno que se deberá retirar, en este sentido, si la prueba práctica realizada por el encargado de llevarla a cabo tiene resultado “insatisfactorio” entonces se deberá notificar al candidato que no seguirá hacia la siguiente fase que es la entrevista final y se archivará el expediente. Solamente accederán a esta los que tengan resultado “satisfactorio”, para esto se recomienda tomar en cuenta solamente los que obtengan más de 15 puntos como resultado de la prueba.

### **3.5.2.7 Entrevista final**

Esta entrevista profundiza en información relacionada a conocimientos, experiencia y aptitudes que el candidato posea en el puesto a ocupar, así mismo indagar en aspectos sobre objetivos personales y aspectos referentes al carácter personal como la facilidad de adaptación, comunicación con las demás personas y el liderazgo que el postulante posea, se realizará de manera verbal las preguntas que sean pertinentes de acuerdo a la naturaleza de la plaza vacante y de lo que el entrevistador desee conocer del candidato.

Se llevará a cabo a los candidatos después de realizar las pruebas de conocimiento y práctica por el jefe del área que solicita la persona para ocupar la plaza vacante, el mismo tomará la decisión de contratación en conjunto con el gerente general.

A continuación se presenta una guía para la realización de la entrevista previa a tomar la decisión de contratación:

### **Formato 23**

#### **Guía de entrevista de selección**

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<b>Información Personal</b>
<b>Nombre completo: Luis Fernando Girón</b>
<b>Lugar y fecha: Guatemala, 2 de abril del 2018</b>
<b>Profesión : Bachiller en ciencias y letras</b>
<b>Puesto al que aplica: Vendedor</b>
1. ¿A qué se dedica actualmente?
2. ¿Tiene pensado seguir preparándose académicamente?
3. ¿Cuál es su experiencia laboral en el puesto al que aplica?
4. ¿Cuáles son sus objetivos personales?
5. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales y laborales?
6. ¿Cuáles han sido sus mayores logros en los trabajos que ha desempeñado anteriormente?
7. ¿Ha tenido algún tipo de conflicto en trabajos anteriores?
8. ¿Qué destacaría de su experiencia para ocupar la plaza a la que está aplicando?
9. ¿Podría describir sus fortalezas y debilidades?
10. ¿Usted prefiere trabajar individual o en equipo?
11. ¿Cuál es su experiencia previa en trabajo en equipo?

12. ¿Se siente cómodo trabajando bajo presión?
13. ¿Se le facilita la resolución de conflictos?
14. ¿Puede dar un ejemplo de cómo resolvió conflictos laborales en sus trabajos anteriores?
15. ¿Por qué razón deberíamos contratarlo?

Para evaluar y ponderar la entrevista de selección se utilizará el criterio de respuesta satisfactoria o insatisfactoria, tomando como base la guía de entrevista que se propone en el formato 23, se le asignará 1 punto a cada respuesta que entre en el criterio de satisfactoria según lo determine el entrevistador, en este caso el jefe del departamento que requiera el personal, para efectos del mismo se propone el siguiente formato:

#### **Formato 24**

##### **Calificación de entrevista de selección**

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

No.	Pregunta	Satisfactoria	Insatisfactoria
<b>1.</b>	¿A qué se dedica actualmente?	<b>X</b>	
<b>2.</b>	¿Tiene pensado seguir preparándose académicamente?		<b>X</b>
<b>3.</b>	¿Cuál es su experiencia laboral en el puesto al que aplica?	<b>X</b>	
<b>4.</b>	¿Cuáles son sus objetivos personales?	<b>X</b>	
<b>5.</b>	¿Cuáles son sus objetivos profesionales y laborales?	<b>X</b>	
<b>6.</b>	¿Cuáles han sido sus mayores logros en los trabajos que ha desempeñado anteriormente?		<b>X</b>

7.	¿Ha tenido algún tipo de conflicto en trabajos anteriores?	X	
8.	¿Qué destacaría de su experiencia para ocupar la plaza a la que está aplicando?	X	
9.	¿Podría describir sus fortalezas y debilidades?		X
10.	¿Usted prefiere trabajar individual o en equipo?	X	
11.	¿Cuál es su experiencia previa en trabajo en equipo?	X	
12.	¿Se siente cómodo trabajando bajo presión?	X	
13.	¿Se le facilita la resolución de conflictos?	X	
14.	¿Puede dar un ejemplo de cómo resolvió conflictos laborales en sus trabajos anteriores?		X
15.	¿Por qué razón deberíamos contratarlo?	X	
	<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>11</b>	<b>4</b>
	<b>PUNTEO</b>	<b>11 PUNTOS</b>	

Cabe resaltar que si la entrevista consta de más preguntas, el punteo asignado a cada una de las que sean satisfactorias deberá establecerse de manera proporcional a la cantidad de preguntas que se realicen sobre los 15 puntos sobre los que se pondera esta prueba en su totalidad.

### 3.5.2.8 Análisis de pruebas y toma de decisión

Después de realizado el proceso de reclutamiento y selección de personal y de llevar a cabo cada uno de los pasos, el jefe de área y el gerente de recursos humanos, estarán en capacidad de seleccionar quién es el mejor candidato para

el puesto y decidir quién será contratado. Para este fin se sugiere la calificación de cada aspecto tomado en cuenta en el proceso anterior para lo cual se deberá llenar un formato calificando los factores tomados en cuenta en cada área del proceso.

Se propone el siguiente formato en el cual se deberá tomar en cuenta la calificación del expediente, entrevistas, referencias y los resultados de las pruebas realizadas, los mismos están establecidos de acuerdo a la importancia de cada uno durante el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **Formato 25**

#### **Calificación a candidatos**

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<b>Factor</b>	<b>Valor del factor</b>	<b>Puntaje asignado</b>	<b>Observación</b>
Expediente	5	5	Ninguna
Entrevista preliminar	30	23	Experiencia en ventas de otros productos
Referencias personales	5	3.71	Ninguna
Referencias laborales	10	7.66	Ninguna
Prueba de conocimientos	15	20	Ninguna
Prueba práctica	20	16	Demostró nerviosismo durante la prueba
Entrevista de selección	15	11	Ninguna
<b>TOTAL</b>		<b>86.37</b>	

Se sugiere que se contrate al candidato que mayor puntaje obtenga dentro de los postulantes a la plaza vacante siempre y cuando este supere los 80 puntos, de lo contrario deberá evaluarse la posibilidad de buscar a otro candidato para la plaza vacante tomando en cuenta los perfiles de los candidatos del reclutamiento que se realizó o bien llevarlo a cabo nuevamente.

Cabe resaltar que los punteos serán establecidos por la gerente de recursos humanos y jefe de área según corresponda en cada uno de los factores mencionados, además serán determinados a partir del criterio particular de cada uno o en un consenso grupal.

#### **3.5.2.9 Contrato laboral**

Después de realizar el proceso de reclutamiento y selección y previo o durante el primer día laboral del nuevo miembro de la organización, se deberá hacer efectiva la firma en el contrato laboral por las dos partes interesadas, este será leído y explicado por el gerente general en las instalaciones de la empresa.

Para efectos del mismo, a continuación se presenta un ejemplo del contrato de trabajo para la implementación en el grupo empresarial:

## Formato 26

### Contrato individual de trabajo

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

#### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

\_\_\_\_\_ Juan Rodrigo Ordoñez Amado \_\_\_\_\_ de  
\_ 63 años , \_\_\_\_\_ sexo masculino \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ casado \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ guatemalteco \_\_\_\_\_ , vecino de  
\_ la ciudad de Guatemala con Documento Personal de Identificación número \_\_\_\_\_ 2437 19836 0101 \_\_\_\_\_ extendido  
por el Registro nacional de las personas de la ciudad de Guatemala \_\_\_\_\_ actuando en  
representación de \_Grupo empresarial Petapa S.A. Ubicado en la 56 calle 8-23 zona 12 de la ciudad de Guatemala \_\_\_\_\_  
y \_\_\_\_\_ Cesar Augusto Perdomo Cano \_\_\_\_\_ de  
\_ 32 años , \_\_\_\_\_ sexo masculino , \_\_\_\_\_ soltero \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ guatemalteco \_\_\_\_\_ , vecino de  
la ciudad de Guatemala , Documento Personal de Identificación número \_\_\_\_\_ 2252 87916 0101 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, extendido por el Registro Nacional de las Personas de la ciudad de Guatemala , \_\_\_\_\_  
con residencia en: \_\_\_\_\_ 13 avenida 4-72 zona 11 de la ciudad de Guatemala \_\_\_\_\_

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR** , respectivamente, consentimos en  
celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO** , contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ , del mes de \_\_\_\_\_ Mayo \_\_\_\_\_ , del año \_\_\_\_\_ 2018 \_\_\_\_\_

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios como: \_Vendedor de mostrador \_\_\_\_\_

TERCERA: Los servicios serán prestados en: \_\_\_\_\_ 56 calle 8-23 zona 12 de la ciudad de Guatemala \_\_\_\_\_

CUARTA: La duración del presente contrato es: \_\_\_\_\_ por tiempo indefinido \_\_\_\_\_

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será \_\_\_\_\_ ocho \_\_\_\_\_ de horas diarias y de \_\_\_\_\_ 44 \_\_\_\_\_ a la semana así:

En jornada DIURNA: de las \_\_\_\_\_ 8:00 \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ 12:00 \_\_\_\_\_ horas y de las \_\_\_\_\_ 13:00 \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ 17:00 \_\_\_\_\_ horas,

excepto el día \_\_\_\_\_ sábado \_\_\_\_\_ que será de las \_\_\_\_\_ 8:00 \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ 12:00 \_\_\_\_\_ horas, para completar las

\_\_\_\_\_ 44 \_\_\_\_\_ horas de la semana. En jornada NOCTURNA: de las \_\_\_\_\_ N/A \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ N/A \_\_\_\_\_

horas de Lunes a Sábado. En jornada MIXTA: de las \_\_\_\_\_ N/A \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ N/A \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Sábado. En

jornada CONTINUA DIURNA: de las \_\_\_\_\_ N/A \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ N/A \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Viernes excepto el día

Sábado que será de las \_\_\_\_\_ N/A \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ N/A \_\_\_\_\_ . El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de

media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de \_\_\_\_\_ Q.3,800.00 (tres mil ochocientos quetzales exactos)\_\_\_\_\_ más bonificación de \_\_\_\_\_ Q.250.00 (Doscientos quetzales exactos)\_\_\_ y le será pagada en efectivo cada fecha 15 y 30 de cada mes en las oficinas de la empresa \_\_\_\_\_

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: El presente contrato se suscribe en:

\_\_\_\_\_ La ciudad de Guatemala \_\_\_\_\_

El día \_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ Mayo \_\_\_\_\_ del año 2018 \_\_\_\_\_ .

Firma del trabajador

Firma del empleador

El artículo 28 del Código de Trabajo indica que el contrato de trabajo se deberá extender en tres ejemplares, siendo uno de estos para el empleador, otro para el colaborador y el tercero se deberá presentar de manera obligatoria por parte del patrono ante el Departamento Administrativo de Trabajo (Ministerio de Trabajo) dentro de los 15 días posteriores a su celebración, modificación o novación.

### **3.5.3 Inducción**

En esta fase del proceso, se deberá dar la inducción general y específica al nuevo colaborador que fue elegido producto de las dos anteriores, tiene como objetivo integrar de manera exitosa al colaborador tanto a nivel organizacional como a nivel del puesto de trabajo.

- **Lineamientos de inducción**

- A las personas que ingresan a la organización se les deberá realizar el proceso de inducción general y específica
- Se deben dar a conocer todos los aspectos generales de la organización como la filosofía empresarial, estructura y conocimiento de las instalaciones.
- Se deberá dar inducción específica al puesto a todos los colaboradores, en esta instruirá al colaborador acerca de las atribuciones y procedimientos a realizar en el puesto de trabajo.
- Al final de la inducción se deberá realizar una evaluación de la misma por medio del formato propuesto para verificar si a través de esta se obtuvo el alcance necesario.

A continuación se presenta el diagrama de flujo que describe los pasos a seguir para proporcionar la inducción general y específica de manera exitosa al colaborador de reciente ingreso.

**Formato 27**

**Proceso de inducción**

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

No.	Actividad	Responsable	○	⇒	□	◇	▽
1	Bienvenida a la empresa al nuevo colaborador.	Gerente general y Gerente de recursos humanos	●				
2	Entrega del manual de bienvenida. Anexo 5.	Gerente de recursos humanos			●		
3	Explica contenido de programa de bienvenida	Gerente de recursos humanos			●		
4	Recorrido por instalaciones de la empresa.	Gerente de recursos humanos			●		
5	Traslado al departamento en el que laborará el nuevo colaborador	Asistente de recursos humanos		●			
6	Presenta al nuevo colaborador con jefe del departamento.	Asistente de recursos humanos			●		
7	Presenta al nuevo colaborador con los demás integrantes del departamento	Jefe del departamento			●		
8	Presenta objetivos del área y puesto de trabajo. Anexo 5.	Jefe del departamento			●		
9	Entrega del descriptor del puesto de trabajo.	Jefe del departamento			●		
10	Explica procedimientos del puesto de trabajo. Anexo 5.	Jefe del departamento			●		
11	Evalúa la inducción general y específica. Formato 28.	Asistente de recursos humanos			●		

### **3.5.3.1 Inducción general**

El proceso de inducción general será la base para que el nuevo colaborador se adapte de mejor manera a su ingreso a la organización.

En esta etapa se dará a conocer al colaborador con los directivos, así mismo se dará un recorrido por las instalaciones de la empresa y se atenderán asuntos relevantes generales de la organización en donde se dará a conocer la misión, visión objetivos, valores y la estructura de la empresa, productos que se comercializan, prestaciones laborales, entre otros.

Cabe resaltar que esta fase deberá ser realizada por el gerente de recursos humanos y se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos para realizarla.

A continuación se presenta la propuesta para realizar la inducción en el grupo empresarial:

#### **A. Palabras de Bienvenida**

Los encargados de dar las palabras de bienvenida al colaborador son el gerente general y el gerente de recursos humanos en conjunto, la misma se llevará a cabo en la sala de reuniones de la entidad, durante esta se deberá transmitir confianza al nuevo miembro del equipo para que este se sienta bienvenido y parte de la empresa.

#### **B. Entrega del manual de bienvenida**

Se deberá entregar el manual de bienvenida al colaborador, en este se presenta la información general de la empresa como otros aspectos relacionados con el departamento que en el que se encuentra su puesto de trabajo, así como la información referente al puesto, servirá más adelante durante la inducción al

colaborador. El manual de bienvenida se encuentra en el Anexo 5 de este documento.

### **C. Recorrido por las instalaciones de la empresa**

Es fundamental que el colaborador conozca de primera mano la ubicación de cada área dentro de la organización, así mismo, a las personas que se desempeñan dentro de la misma, por lo tanto se dará un breve recorrido en las instalaciones.

#### **3.5.3.2 Inducción específica**

En la inducción específica se deben dar a conocer aspectos relacionados a la unidad en la que laborará el nuevo colaborador así como información del puesto de trabajo asignado, atribuciones y procedimientos que se deben aplicar; esta inducción estará a cargo del jefe del área o departamento o bien un tutor designado por el mismo.

#### **A. Inducción al departamento**

Después de dar a conocer las generalidades de la empresa a través de la inducción general se deberá presentar la inducción al departamento la cual es relevante para el nuevo colaborador debido a que en esta fase se conoce más a profundidad los objetivos, normas y procedimientos que rigen el departamento en el cual laborará el nuevo integrante.

La inducción al departamento deberá ser impartida por el jefe del departamento o bien si este decide, un tutor designado por el mismo, este deberá explicar minuciosamente aspectos relevantes para el departamento como los objetivos del mismo, áreas que lo conforman, recursos del departamento, entre otros aspectos, así mismo, se presentará a los compañeros de trabajo en el departamento. Para esta fase se utilizará el apartado de la inducción al departamento contenida en el anexo 5.

## **B. Inducción al puesto de trabajo**

A través de esta se darán a conocer las actividades que deberá llevar a cabo el colaborador, incluirá las atribuciones y procedimientos que conlleva el puesto de trabajo.

En esta se explicará paso a paso cada una de las tareas que serán cubiertas por el empleado a través del descriptor del puesto, así mismo se deberán resolver las dudas que se presenten, la finalidad de realizar la inducción al puesto es que el colaborador se desempeñe efectiva y eficientemente en el puesto de trabajo asignado.

Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos durante la inducción al puesto:

- El Colaborador deberá prestar atención a cada una de las atribuciones que se le asignen.
- Se debe profundizar en cada aspecto del puesto de trabajo.
- Resolver las dudas que se presenten durante la inducción.

Para realizar esta inducción es importante que se entregue al colaborador una copia del descriptor del puesto que ocupará, para lo cual se tomará como base el apartado de inducción al puesto que se presenta en el anexo 5.

### **3.5.3.3 Evaluación de la inducción**

La evaluación de la inducción se realizará con el fin de comprobar la efectividad del proceso para verificar si existe deficiencia en alguna de las fases y de esta manera mejorar en próximas ocasiones, en este caso se deberán tomar las acciones necesarias para reforzar el área débil según muestre la evaluación.

A continuación se presenta el formato con el cual se evaluará la misma:

## Formato 28

### Evaluación de la inducción

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<p>1. ¿La información que se le brindó en el primer día de trabajo fue clara?</p> <p>2. ¿Considera que la información general de la empresa fue comprensible?</p> <p>3. ¿Describa la misión y visión de la organización</p> <p>Misión:</p> <p>Visión:</p> <p>4. ¿Se le dieron a conocer las instalaciones de la empresa?</p> <p>5. ¿Le explicaron cuál es la función que desempeña la unidad en la que labora?</p> <p>6. ¿Su jefe inmediato fue claro al explicarle las atribuciones de su puesto de trabajo?</p> <p>7. ¿Se le brindó el descriptor del puesto que desempeña?</p> <p>8. ¿Cuáles son las atribuciones de su puesto?</p> <p>9. ¿Considera que algún aspecto expuesto no le quedó claro? ¿Cuál?</p> <p>10. ¿El tiempo que duró la inducción fue el apropiado?</p>
<p>Observaciones:</p>

### **3.6 Plan de acción para la implementación de la propuesta**

Para la implementación de la propuesta, se deberá tomar en cuenta una serie de actividades que tienen como finalidad, la presentación del informe a los directivos de la organización, también la socialización y capacitación a los jefes de área acerca del proceso de reclutamiento, selección e inducción que se implementará.

Es importante resaltar que para la aplicación correcta y efectiva del proceso en la selección de personal, se deberá capacitar a los jefes de área para que realicen el análisis adecuado de las pruebas y por ende tomar la mejor decisión para la contratación de personal, así mismo es imperativo que al finalizar el proceso se realice una evaluación del mismo para detectar si se está incurriendo en errores en la aplicación y aplicar las mejoras que sean necesarias.

A continuación se presenta el plan de acción para implementar el proceso propuesto:

## Cuadro 2

### Plan de acción para la implementación de la propuesta Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

EMPRESA: Grupo Empresarial						
OBJETIVO DEL PLAN : Establecer las actividades necesarias para implementar la propuesta al corto y mediano plazo en un 100%						
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	RECURSOS	PRESUPUESTO
1	Presentación de informe y propuesta de reclutamiento, selección e inducción de personal para el grupo empresarial	Dar a conocer los resultados de la investigación y la propuesta en un 100% al Gerente general y gerente administrativo en una reunión.	Estudiante/ Carlos Quiñonez	1 día	Informe, propuesta, computadora, proyector y material para apunte y coffe break	Q 500.00
2	Presentación de propuesta sobre implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	Dar a conocer la propuesta e implementación del proceso al gerente de recursos humanos y asistente de recursos humanos en un 100% en una reunión.	Gerente administrativo	1 día	Propuesta, computadora, proyector, material para apuntes y coffe break	Q 350.00
3	Reunión con Jefes de área para dar a conocer la implementación del proceso	Dar a conocer la implementación del proceso al 100% en una reunión.	Gerente de recursos humanos	1 día	Presentación en power point, computadora, cañonera, material para apuntes, coffe break	Q 750.00
4	Capacitación para jefes de área sobre el análisis de pruebas realizadas a candidatos y la toma de decisión.	Capacitar en un 100% a los jefes de área sobre el análisis de pruebas en una reunión.	Gerente de recursos humanos	1 día	Pruebas impresas, computadora, presentación, material para apuntes, coffe break	Q 1,000.00
5	Inicio de la implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	Iniciar la implementación en un 100% del proceso en una reunión.	Gerente administrativo, Gerente de recursos humanos y Jefes de área	1 día	Propuesta del proceso impresa	Q 300.00
6	Socializar el proceso de reclutamiento, selección e inducción al personal del grupo empresarial	Socializar en un 100% el proceso a implementar e instrumentos a utilizar dentro del proceso a los jefes de área en una reunión.	Gerente administrativo y gerente de recursos humanos	2 días	Documento informativo impreso, formatos.	Q 750.00
7	Resolución de dudas	Resolver el 100% de las dudas a los jefes de área respecto a la implementación del proceso en una reunión.	Gerente administrativo y gerente de recursos humanos	1 día	Propuesta y formatos impresos	Q 400.00
8	Evaluación de implementación del proceso	Evaluar en un 100% del proceso y retroalimentación del mismo semanalmente.	Gerente de recursos humanos y asistente de recursos humanos	1 día	Formato de evaluación del proceso	Q 250.00
<b>COSTO TOTAL</b>						<b>Q 4,300.00</b>

Fuente: elaboración propia. Enero de 2018.

### 3.7 Tiempo y presupuesto para la implementación de la propuesta

En la implementación de cada actividad que conlleva el proceso de reclutamiento, selección e inducción, se debe tomar en cuenta que la aplicación del mismo genera

costos por el tiempo que cada uno de los actores utiliza para llevar a cabo exitosamente el proceso.

A continuación se detalla el tiempo en que se incurrirá la organización por la aplicación técnica de cada uno de las fases del proceso:

### Cuadro 3

#### Tiempo para la implementación del reclutamiento de personal Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

PROCESO	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO ( minutos)
RECLUTAMIENTO	Determinar la necesidad de cubrir una plaza vacante y llena el formato de requisición de personal	45
	Trasladar de requisición de personal a gerente de recursos humanos	5
	Recibir de formato de requisición de personal	5
	Evaluar de requisición según requisitos que establece el descriptor y perfil del puesto	45
	Trasladar a asistente de recursos humanos	15
	Recibir de requisición de personal	15
	Enviar la información de la plaza vacante disponible vía correo electrónico y convocatoria en cartelera informativa, recibe solicitudes de empleados actuales e indica a gerente de recursos humanos sobre posibles candidatos	60
	Recibir de expedientes y evaluación de cumplimiento de requisitos	45
	Análizar y tomar decisión sobre los candidatos internos actuales que se postulan como candidatos a la plaza vacante para proseguir con el proceso de selección	30
	Análizar medio externo a utilizar para reclutar personal	15
	Realizar convocatoria por medio externo	90
	Recibir de expedientes de candidatos a la plaza vacante	120
	Recibir solicitud de empleo y evaluación de credenciales	90
	<b>Total de tiempo en minutos para realizar el reclutamiento</b>	
<b>Total de tiempo: 9 horas 40 minutos</b>		

Fuente: elaboración propia. Enero de 2018.

### Cuadro 4

**Tiempo para la implementación de la selección de personal  
Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

PROCESO	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO ( minutos)
	Verificar papelería solicitada.	60
<b>SELECCIÓN</b>	Trasladar expediente de candidatos	10
	Recibir y analizar expedientes	30
	Coordinar entrevistas	30
	Realizar entrevistas	120
	Analizar entrevista	90
	Trasladar resultados de entrevista y expediente de candidatos potenciales	10
	Recibir resultados de entrevista y analizar candidatos potenciales	60
	Confirmar de datos de candidatos potenciales seleccionados por jefe del departamento	30
	Coordinar con candidatos para realizar de pruebas de selección	30
	Realizar de pruebas de selección	120
	Analizar resultados de pruebas de selección	45
	Coordinar con candidatos para entrevista de selección.	30
	Realizar entrevista de selección.	90
	Calificar a candidatos.	45
	Tomar de decisión y elegir al nuevo colaborador	45
	Contratar al nuevo colaborador	60
	Almacenar expediente del colaborador	15
	<b>Total de tiempo en minutos para realizar la selección</b>	
<b>Total de tiempo: 15 horas 20 minutos</b>		

Fuente: elaboración propia. Enero de 2018

### Cuadro 5

**Tiempo para la implementación de la inducción de personal  
Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

PROCESO	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO ( minutos)
<b>INDUCCIÓN</b>	Bienvenida a la empresa a nuevo colaborador	10
	Imprimir manual de bienvenida	10
	Imprimir de descriptor de puesto	10
	Entregar el programa de bienvenida al empleado	15
	Explicar contenido del manual de bienvenida	45
	Recorrido por instalaciones de la empresa	60
	Trasladar al colaborador hacia el departamento en el que laborará el nuevo colaborador	15
	Presentar al nuevo colaborador con jefe del departamento	10
	Presentar al nuevo colaborador con los integrantes del departamento	10
	Presentar objetivos del área y puesto de trabajo	30
	Entregar descriptor del puesto de trabajo	5
	Explicar procedimientos del puesto de trabajo	60
	Evaluar la inducción general y específica	45
	<b>Total de tiempo en minutos para realizar la de inducción</b>	
<b>Total de tiempo: 5 horas 25 minutos</b>		

Fuente: elaboración propia. Enero de 2018.

### Cuadro 6

#### Presupuesto total de la propuesta

**Grupo empresarial dedicado a la distribución de productos de ferretería  
ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

<b>COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA (INCLUYE EL COSTO DE TIEMPO DEL PERSONAL INVOLUCRADO)</b>	
Implementación del plan de acción	Q 4,300.00
Reclutamiento de personal	Q 3,694.45
Selección de personal	Q 386.99
Inducción de personal	Q 211.83
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>Q 8,593.27</b>

Fuente: elaboración propia. Enero de 2018.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que existen deficiencias en la gestión del talento humano debido a que la empresa no realiza un proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción de personal que establezca procedimientos y lineamientos para llevarlo a cabo, debido a esto existe deficiencia para convocar, seleccionar e integrar personal a las operaciones de la empresa.
2. En el grupo empresarial no se implementan instrumentos técnicos que permitan identificar y seleccionar al personal idóneo para ocupar una plaza vacante debido a esto, no se obtiene información de las cualidades y capacidades que el candidato presenta para ser tomado en cuenta durante el proceso y posteriormente desarrollar el trabajo de manera eficiente.
3. Se identificó que no existe claridad de la responsabilidad de los actores en la ejecución del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, por esta razón se realiza de manera empírica y apresurada lo que provoca que el proceso que se realiza actualmente sea ineficiente y a su vez los empleados no se adapten de manera correcta y se de la rotación de personal.
4. Actualmente el grupo empresarial incurre en costos y gastos derivados de la rotación de personal, además, esto provoca que las operaciones de la empresa se vean interrumpidas debido a que no existe continuidad por parte de los trabajadores y por lo tanto no haya especialización en los puestos de trabajo, también provoca que el ambiente laboral de los empleados se vea afectado derivado de la inestabilidad que se percibe dentro de la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta, la cual mejorará el proceso que actualmente se realiza en el reclutamiento, selección y la inducción de personal a través del proceso técnicamente establecido, instrumentos y lineamientos que permitirán reclutar personal calificado para ocupar los puestos de trabajo que se requieran.
2. Utilizar instrumentos técnicos de reclutamiento y selección de personal para hacer uso de medios apropiados que permitan captar a candidatos que cumplan con los requerimientos necesarios e identificar mediante pruebas al postulante con las aptitudes necesarias para ocupar una plaza vacante.
3. Difundir a nivel organizacional la implementación del proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción de personal para que sea de conocimiento de los colaboradores e incluirlos durante los diferentes procesos que existan, además permitir que el proceso se emplee de la manera establecida para evitar en el futuro incurrir en rotación de personal y generar costos innecesarios para la organización.
4. Determinar mediante el cálculo del IR, la efectividad de la propuesta en la disminución de la rotación del personal, para esto, se deberá evaluar la aplicación del proceso de integración después de un año de su implementación a nivel organizacional, así mismo mediante esta, utilizar la retroalimentación para mejorar las fases en las que exista debilidad o bien realizar los cambios que sean necesarios para adaptarlos a lo que la organización requiera en determinado momento.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides, Javier. 2014. **Administración**. 2ª ed. México. Mc Graw Hill Interamericana. 329 p.
2. Benavides, Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. 1ª ed. México. Mc Graw Hill Interamericana. 354 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano**. 3ª ed. México. Mc Graw Hill. 586 p.
4. Dessler, Gary. 2009. **Administración de recursos humanos**. 11ª ed. México. Pearson Educación. 801 p.
5. Grupo Empresarial distribuidor de productos de ferretería. 2010. **Trifoliar informativo**. Guatemala. 4 p.
6. Koontz Harold; Wihrich H y Cannice Mark. 2012. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 14ª ed. México. Mc Graw Hill. 651 p.
7. Mondy, R. Wayne. 2010. **Administración de recursos humanos**. 10ª ed. México. Pearson Educación. 491 p.
8. Munch, Lourdes. 2010. **Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1ª ed. México. Pearson Educación. 300 p.

### E-grafía

9. Definición de descriptor de puesto. Consultado el 21 de febrero de 2018. Disponible en: <http://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
10. Definición de funciones. Consultado el 1 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/que-son-las-funciones-administrativas>
11. Definición de Inducción específica. Consultado el 4 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

12. Definición de Inducción general. Consultado el 4 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
13. Definición de integración. Consultado el 29 de mayo de 2018. Disponible en: <https://prezi.com/e4thq7enunpu/la-integracion-en-el-proceso-administrativo/>
14. Definición de organigrama nominal. Consultado el 24 de mayo de 2018. Disponible en : [https://prezi.com/8gqjafyp-\\_p5/organigrama-nominal-y-de-asignacion/](https://prezi.com/8gqjafyp-_p5/organigrama-nominal-y-de-asignacion/)
15. Definición de Plan de acción. Consultado el 1 de marzo de 2017. Disponible en: <https://www.significados.com/plan-de-accion/>

# **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Requisición de personal**

<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>		LOGO GRUPO EMPRESARIAL
<b>FECHA DE SOLICITUD:</b> 14/02/2018		<b>FECHA DE RECEPCIÓN:</b> 15/02/2018
Este formato de requisición de personal responde a la necesidad de obtener información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de llevar a cabo la selección adecuada responde a las necesidades y al control al personal de la empresa.		
<b>I. INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Vendedor	<b>Área:</b> Ventas de mostrador	
<b>Clase de contrato</b>	<b>Dedicación laboral del colaborador:</b>	
Corto plazo <input type="checkbox"/>	Tiempo completo <input checked="" type="checkbox"/>	
Tiempo indefinido <input checked="" type="checkbox"/>	Medio tiempo <input type="checkbox"/>	
	Tiempo parcial <input type="checkbox"/>	
<b>II. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE:</b>		
CORRESPONDE A	MOTIVO DE LA VACANTE	
1. Creación del puesto <input checked="" type="checkbox"/>	1. Renuncia titular <input type="checkbox"/>	
2. Reemplazo temporal <input type="checkbox"/>	2. Promoción/ Traslado <input type="checkbox"/>	
3. Reestructuración <input type="checkbox"/>	3. Incremento de labores <input checked="" type="checkbox"/>	
4. Cancelación de contrato <input type="checkbox"/>	4. Vacaciones <input type="checkbox"/>	

## Requisición de personal

III. FUNCIONES PRINCIPALES		
1. Atención a clientes en tienda de ferretería 2. Ventas al por menor y mayor de productos 3. Asesoría sobre productos a los clientes 4. Facturación de pedidos 5. Cierre de venta		
IV. HABILIDADES REQUERIDAS		
1. Facilidad de palabra 2. Empatía y carácter para entablar conversación		
V. DESTREZAS REQUERIDAS		
1. Actitud dinámica de cara al servicio al cliente 2. Facilidad en el uso de equipo de cómputo		
VI. PERFIL DEL CARGO		
Bachiller en Computación	<input type="checkbox"/>	
Estudiante Universitario de Administración de Empresas	<input type="checkbox"/>	
Profesional Universitario en Administración de Empresas	<input type="checkbox"/>	
Otro: Bachiller en ciencias y letras o Perito Contador		
IV. POSIBLES CANDIDATOS INTERNOS AL CARGO		
NOMBRE	PUESTO	ÁREA
Mario Juárez	Bodeguero	Bodega
VII. INFORMACIÓN DEL ÁREA SOLICITANTE		
Nombre del solicitante:		
Cargo: Jefe de Ventas	Departamento: Ventas	
FIRMA SOLICITANTE	Vo. Bo. GERENTE GENERAL	
PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS		
Fecha de ocupación de la vacante:	Rango Salarial:	

## Anexo 2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación:

Nombre del puesto:	Vendedor
Código del puesto:	V.M02
Unidad administrativa:	Ventas
Le reporta a:	Jefe de ventas
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Febrero 2018

#### 2. Objetivo:

Vender al por mayoreo y menudeo en la sala de ventas ubicada en las instalaciones de ferretería.

#### 3. Atribuciones:

##### **Principales**

##### **Atención al cliente**

Brindar información a los clientes que se acerquen al mostrador de la tienda de ferretería.

##### **Ventas al menudeo**

Verificar la existencia de mercadería en el sistema y toma de pedido a clientes minoristas.

##### **Ventas al mayoreo**

Verificar existencia de productos de ferretería en el sistema de la tienda y toma de pedido a clientes mayoristas.

##### **Facturación**

Facturar cada uno de los artículos del pedido través del sistema de cómputo de la ferretería para ser trasladado a caja y posterior despacho.

##### **Reporte de ventas**

Generar reporte de ventas diario y mensual

##### **Secundarias**

##### **Comunicación con departamento de compras**

Reportar al departamento de compras la inexistencia de productos solicitados por los clientes

##### **Ocasionales**

Ninguna

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### 5. Especificación:

<b>Educación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Graduado a nivel diversificado de bachiller en computación, ciencias y letras o Perito contador.</li></ul>

<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 1 año en puesto similar</li><li>▪ Experiencia en productos de ferretería.</li></ul>

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Facilidad de palabra</li><li>▪ Empatía</li><li>▪ Manejo y resolución de conflictos</li><li>▪ Vocación de servicio al cliente.</li></ul>
<b>Destrezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conocimientos de facturación y computación</li></ul>

### 6. Responsabilidad:

<b>Errores</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Proporcionar mala asesoría a los clientes</li><li>▪ Facturación errónea</li></ul>

<b>Maquinaria o equipo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Deberá usar adecuadamente el equipo de computación que se le proporcionará en el puesto de trabajo</li></ul>

<b>Relaciones con otros</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Relación con el departamento de compras de la organización</li></ul>

<b>Información confidencial</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Deberá mantener en absoluta confidencialidad los precios de los productos que distribuye la ferretería</li></ul>

<b>Dinero / valores</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ No tiene ninguna responsabilidad sobre dinero o valores</li></ul>

<b>Supervisión</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ No llevará a cabo ninguna supervisión</li></ul>

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### 7. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
50%	50%

### 8. Condiciones ambientales:

▪ Área ventilada en sala de ventas de ferretería
--

### 9. Riesgos:

▪ Ninguno
-----------

### **Anexo 3**

#### **Anuncio de convocatoria en página web**

##### **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

Empresa líder en la distribución de productos de ferretería está en busca de que formes parte de su equipo de trabajo, si eres una persona responsable, dinámica, organizada, con actitud de servicio y creativa esta podría ser tu oportunidad.

##### **REQUISITOS:**

- Graduado a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología Industrial
- Experiencia en Gestión de Talento Humano en relación al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Experiencia mínima de 2 años en el área de recursos humanos
- Manejo del idioma Inglés

##### **OFRECEMOS:**

- Salario: Q.7,500.00
- Estabilidad laboral
- Prestaciones de ley
- Seguro de vida
- Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

Interesados favor enviar Curriculum Vitae al correo:

rrhferre@grupoempresarial.com.gt Antes del 20 de abril de 2018.

## Anexo 4

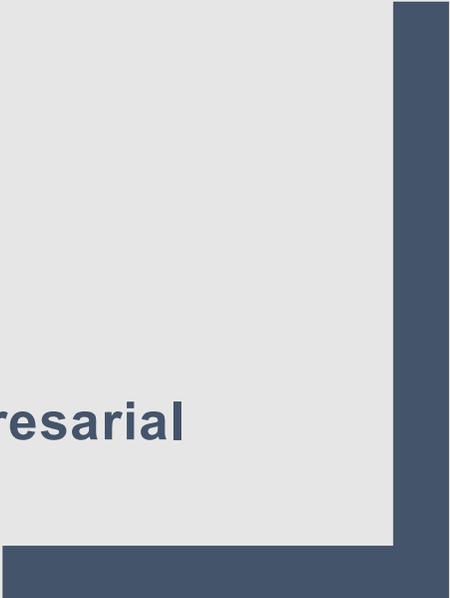
### Ejemplo de prueba de conocimientos

<b>EVALUACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS PARA VENTAS</b>	
<b>Nombre completo: Luis Fernando Girón</b> <b>Puesto al que aplica: Vendedor</b> <b>Fecha de evaluación: 2 de abril del 2018</b>	
<b>Instrucciones:</b> A continuación responda cada cuestionamiento que se presenta según la respuesta que corresponda.	
<b>1. Para dirigirse a los clientes, usted utiliza un lenguaje:</b>	
Técnico	<input type="checkbox"/>
Coloquial	<input type="checkbox"/>
Comprensible	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>2. ¿ Para usted como vendedor, qué es lo más importante?</b>	
Disponibilidad de productos	<input checked="" type="checkbox"/>
Que el cliente se decida rápidamente	<input type="checkbox"/>
Vender más que otros	<input type="checkbox"/>
<b>3. Al final de la venta</b>	
Agradece al cliente por su compra	<input checked="" type="checkbox"/>
Se retira sin despedirse	<input type="checkbox"/>
Estrecha la mano del cliente	<input type="checkbox"/>
<b>4. Cuando no hay un producto en existencia</b>	
Usted indica al cliente que no se cuenta con ese producto	<input type="checkbox"/>
Informa al jefe para solucionar el problema	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>5. Describa un proceso de venta según lo realizaría en la práctica:</b>	



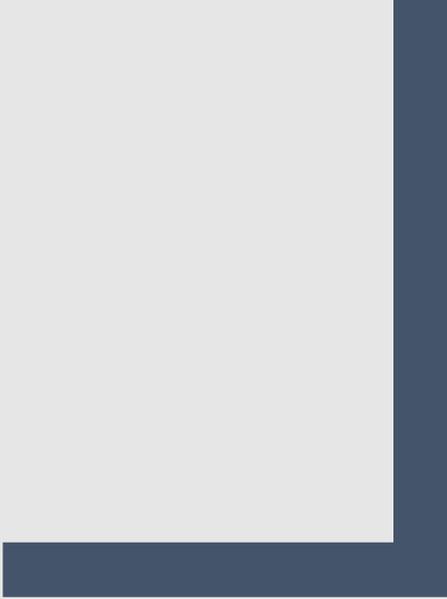
**MANUAL DE BIENVENIDA**

**Grupo Empresarial**





# **INDUCCIÓN A LA EMPRESA**



## **¡BIENVENIDO!**

Es muy grato darte la más cordial bienvenida a nombre de (nombre de la empresa) deseándote el mejor de los éxitos en cada una de las funciones que desempeñarás como parte de nuestro equipo de trabajo.

Consideramos que el personal que forma parte de esta organización es fundamental para el crecimiento de la empresa a través del logro de los objetivos que tenemos trazados, por lo tanto, estamos comprometidos contigo para que puedas desarrollarte personal y laboralmente para cumplir con los objetivos personales que tengas trazados.

El presente manual servirá de guía para que conozcas más a profundidad a nuestra empresa, el equipo de trabajo, el área en que te desempeñarás y las funciones que deberás en tu puesto de trabajo para contribuir a cumplir con la filosofía empresarial de la organización.

Finalmente queremos agradecerte la oportunidad que nos brindas de tenerte en nuestro equipo de trabajo.

¡Te deseamos el mayor de los éxitos!

Atentamente,

(Firma)

Gerencia General  
(Nombre de la empresa)

## HISTORIA DE LA EMPRESA

La idea del fundador surge por la necesidad de adquirir productos de ferretería y derivado de no encontrar el producto que necesitaba, toma la decisión de crear un negocio en el cual los clientes puedan encontrar todo tipo de producto relacionado a ferrería e industria.

En 1973, se instala la primera tienda ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, iniciando así un negocio familiar el cual crecería de forma inmediata sobre pasando las expectativas del dueño, esto derivado del buen servicio y precios accesibles.

Con el paso de los años la empresa fue creciendo, acoplándose a los cambios en el mercado y a la competencia del sector en el que fue instalada, aun así, se tomó el reto que significaría y se pudo establecer como la empresa líder en la rama de productos de ferretería.

De la misma manera con el paso de los años, se abren empresas adicionales, las cuales hasta la fecha conforman el grupo empresarial, además de tener otra sucursal en un área comercial de la ciudad.

A la fecha, el grupo empresarial tiene 44 años de experiencia en el mercado y busca como fin principal expandirse por toda Guatemala.



## FILOSOFÍA EMPRESARIAL

### **Misión**

Somos una empresa guatemalteca dedicada a la comercialización de productos de ferretería e industria de la mejor calidad formando un lazo con nuestros clientes brindándoles asesoría y soporte profesional a través de nuestros colaboradores.

### **Visión**

Ser la empresa líder en la rama de productos ferreteros brindando servicio de excelencia, garantizando a nuestros clientes la mejor calidad en productos.

### **Valores Organizacionales**

- **Honestidad:** en toda acción realizada, anteponer la verdad para fomentar la transparencia y la confianza entre los colaboradores y nuestros clientes.
- **Respeto:** reconocemos los valores, cualidades y derecho de las personas, valoramos los intereses y necesidades de los que rodean nuestro entorno laboral y personal.
- **Solidaridad:** mantenemos la unión entre personas en momentos difíciles con el fin de cumplir con intereses comunes tanto del equipo de trabajo como con nuestros clientes y proveedores.
- **Servicio al cliente:** orientamos nuestras acciones a través de distintos medios con atención de excelencia a nuestros clientes para brindar la mayor satisfacción y calidad en el servicio brindado.

## OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Estimado colaborador, como parte de tu inducción debes conocer los objetivos que nos hemos trazado como organización, por esta razón, a continuación los encontrarás detallados:

### OBJETIVO GENERAL

Satisfacer a nuestros clientes ofreciéndoles una amplia variedad de productos de ferretería e industria a través de nuestras sucursales ubicadas en la ciudad de Guatemala.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### Objetivo 1:

Proporcionar a nuestros clientes asesoría de excelencia y la distribución de productos ferreteros de la mejor calidad a través de la mejora continua en nuestros procesos.

#### Objetivo 2:

Trabajar constantemente para alcanzar el crecimiento como grupo empresarial a nivel nacional mediante el servicio de calidad hacia nuestros clientes.

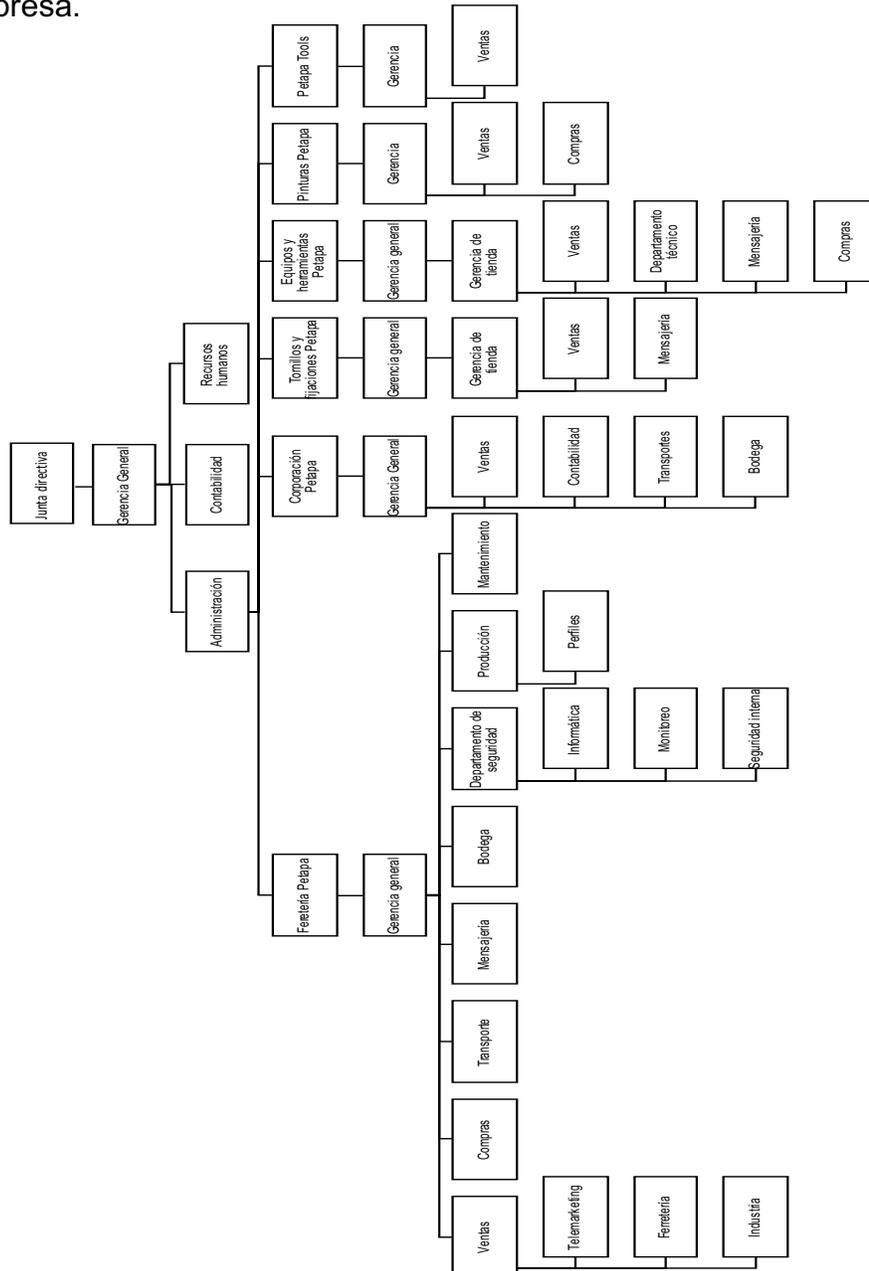
#### Objetivo 3:

Contribuir al desarrollo de nuestro país a través de la generación de empleo y el crecimiento económico.



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación te presentamos la forma en cómo está estructurado el grupo empresarial, la persona que te está dando la charla, te ayudará a identificar cual es el lugar en el que se encuentra tu puesto de trabajo dentro de la empresa.



## **PRODUCTOS QUE SE DISTRIBUYEN Y PUNTOS DE VENTA**

### **PRODUCTOS QUE SE DISTRIBUYEN**

Actualmente distribuimos productos de ferretería y la industria tanto al menudeo como al mayoreo, dentro de los que se comercializan se encuentran productos para carpintería, herrería, plomería, eléctricos, pinturas, construcción, industriales, automotrices, seguridad industrial, tuberías, tornillos, fijaciones, herramientas manuales y eléctricas.

De esta manera se pretende satisfacer las necesidades de nuestros clientes al adquirir los productos con una amplia gama de productos.



### **UBICACIONES Y PUNTOS DE VENTA**

La empresa actualmente cuenta con dos puntos de venta estratégicamente ubicadas, las mismas cuentan con bodegas para el abastecimiento de productos a las tiendas cuando es necesario, las mismas están en las siguientes zonas:

- Tiendas avenida Petapa zona 12
- Tiendas Aguilar Bates zona 11



## PRESTACIONES LABORALES

Estimado(a) colaborador, con el propósito que conozcas cuales son las prestaciones y beneficios que tendrás a lo largo de tu estancia en esta organización, a continuación te las presentamos:

### **BONO 14**

Es una bonificación anual para los trabajadores del sector privado y público equivalente al 100% del salario, se registra a partir del 1 de julio de un año y finaliza el 30 de junio del siguiente, en caso sea dado de baja antes de completar el año, será pagado proporcionalmente según los meses y días en los cuales se haya laborado.

### **AGUINALDO**

Es un salario complementario, al igual que el bono catorce corresponde al 100% de un salario, se registra del 1 de diciembre de un año al 30 de noviembre del siguiente, en caso la relación laboral termine antes de completar este periodo, el pago será proporcional a los meses y días de trabajo en la organización.

### **BONIFICACIÓN INCENTIVO**

Es una prestación establecida a través de un pago mensual el cual se determinó para incentivar la productividad en el sector privado, este corresponde a un pago mensual mínimo de Q.250.00.

### **VACACIONES**

Es una prestación que está establecida en el artículo 130 del código de trabajo, en el que se indica que todos los trabajadores tienen derecho a un periodo de vacaciones con remuneración que corresponde a un mínimo de 15 días hábiles al año después de 150 días trabajados durante un año.

### **INSTITUTO DE RECREACIÓN DE LOS TRABAJADORES (IRTRA)**

El colaborador tendrá derecho IRTRA a partir del tercer mes de estar laborando en la organización, la empresa se encarga de dar la contribución del 1% que exige el instituto para que los trabajadores tengan acceso a sus instalaciones.

### **INSTITUTO GUATEMALATECO DE SEGURIDAD SOCIAL (IGSS)**

El colaborador tendrá derecho a gozar de los servicios médicos que presta el IGSS a través de su afiliación al mismo, para este fin, el patrono cubrirá la cuota patronal correspondiente al 10.67%, mientras que el 4.83% será cubierto derivado del descuento mensual al colaborador.

### **ASUETOS**

De acuerdo al Código de Trabajo, los asuetos oficiales con goce de salario para los trabajadores son los siguientes:

- 1° de enero, por festejo de año nuevo
- Jueves, viernes y sábado durante la semana santa
- 1° de mayo, por el Día del Trabajo
- 30 de junio, Día del Ejercito
- 15 de agosto, por la celebración del día de la asunción (departamento de Guatemala)
- 15 de septiembre, por el día de la independencia
- 20 de octubre, celebración del día de la revolución
- 1° de noviembre, por el día de todos los santos
- 24 de diciembre, a partir de las 12 horas
- 25 de diciembre, celebración de navidad
- 31 de diciembre, a partir de las 12 horas

## **JORNADAS DE TRABAJO**

Las jornadas de trabajo en las que laborará el colaborador según sea establecido en el contrato son las siguientes:

De lunes a viernes:

- De 8:00 a 17:00 horas con derecho a una hora de almuerzo

Sábado:

- De 8:00 a 12:00 horas

## **FECHAS Y FORMAS DE PAGO**

Los pagos se harán efectivos mediante pago con cheque o depósito a cuenta monetaria según sea establecido en las fechas 15 y el último día hábil de cada mes.

## **PAGO DE HORAS EXTRAS**

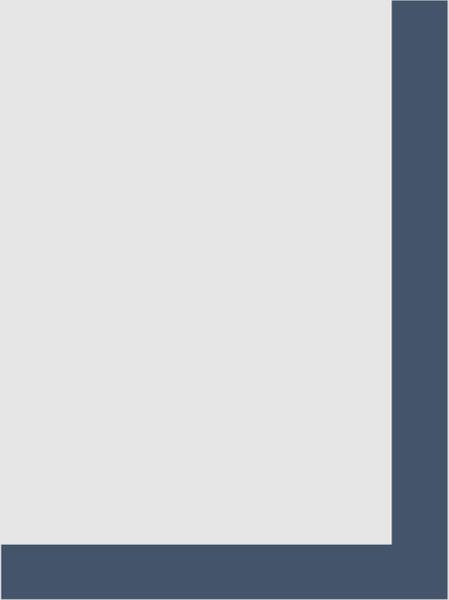
El pago de horas extras se hará efectivo conforme a lo que estipula la ley en el Código de Trabajo, justificadamente o porque la jornada de trabajo establecida así lo amerite.

## **PAGO DE HORAS EXTRAS**

El pago de horas extras se hará efectivo conforme a lo que estipula la ley en el Código de Trabajo, justificadamente o porque la jornada de trabajo establecida así lo amerite.



# **INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO**



## **ESTIMADO COLABORADOR**

### **INFORMACIÓN GENERAL DE LA INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO**

Estimado colaborador, en esta fase de tu inducción conocerás aspectos generales importantes relacionados con el departamento en el cual te desempeñarás.

Será impartida por tu jefe inmediato y deberás poner atención a todo el contenido que te brinde, toma nota de lo que consideres importante, te ayudará a comprender la función que realiza el departamento dentro de la organización, los objetivos y procedimientos que se aplican para cumplir los objetivos.



**¡Qué disfrutes tu inducción!**

En el siguiente espacio, escribe la información relevante que te presente el jefe del área a la que perteneces según corresponda:

➤ **Objetivos del departamento:**

---

---

---

---

➤ **Áreas del departamento:**

---

---

---

---

➤ **Autoridades del departamento y área que supervisa:**

**Nombre del supervisor:**

**Área que supervisa:**

<hr/>	<hr/>

➤ **Recursos del departamento (humanos, tecnológicos, materiales):**

---

---

---

➤ **Funciones del departamento:**

---

---

---

---

➤ **Resultados esperados del departamento (productos, reportes, informes):**

---

---

---

---

➤ **Otras áreas con las que se relaciona el departamento:**

---

---

---

---

➤ **Observaciones/Notas:**

---

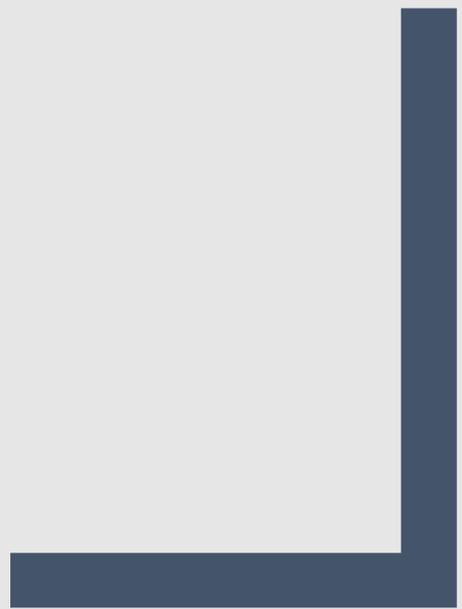
---

---

---



# INDUCCIÓN AL PUESTO



## ESTIMADO COLABORADOR

Estimado colaborador a continuación tu jefe inmediato o un tutor asignado te proporcionará la inducción al puesto que desempeñarás, te explicará el descriptor del puesto y las actividades que realizarás, así como los procedimientos que deberás aplicar y los reportes que elaborarás.

Si por alguna razón, tienes alguna pregunta, no dudes en hacerla a la persona que te esté dando la inducción también te recomendamos tomes notas de las funciones principales que desempeñarás.



Durante la explicación que te brinde el jefe de tu área o tutor designado para la inducción específica de tu puesto de trabajo se te dará información acerca del teniendo como base el descriptor del puesto que ocuparás, por tal razón te proporcionamos un complemento a esa información relacionado con las partes que lo conforman.

**1. Identificación del puesto:**

Contiene el nombre oficial de tu puesto, la unidad administrativa a la que pertenece, la persona a quién deberás reportarle y si recibes reportes de algún colaborador en caso tengas personal a tu cargo.

**2. Objetivo:**

En este apartado se presentarla la finalidad o razón de ser del puesto de trabajo en el que te desempeñarás.

**3. Atribuciones:**

Son las funciones/ tareas asignadas y que por lo tanto desempeñarás dentro de tu puesto de trabajo.

**4. Especificación:**

En este apartado se presenta el grado académico que requiere el puesto de trabajo, así como la experiencia, habilidades y destrezas que se deben tener para desempeñar las tareas asignadas.

### **5. Responsabilidad:**

Se describen los errores que deben evitarse en el puesto de trabajo que desempeñarás, el personal con el que mantendrás relaciones laborales, uso de información de la organización, así como el uso de recursos y la responsabilidad de supervisión en caso aplique a tu puesto de trabajo.

### **6. Nivel de esfuerzo:**

Describe el nivel de esfuerzo que conlleva tu puesto de trabajo, este está dividido en esfuerzo mental y físico.

### **7. Condiciones ambientales:**

En este apartado se detallan las condiciones ambientales en las que se encuentra tu puesto y se desarrollarán tus actividades.

### **8. Riesgos**

Describe cada uno de los riesgos que conlleva el puesto de trabajo en caso

En adición a la explicación por parte de tu jefe/tutor, se te brindará una copia que contiene la descripción de tu puesto de trabajo, por lo que te recomendamos hagas énfasis en cada aspecto que sea de tu interés y si presentas dudas relacionadas al mismo, no dudes en consultarlas.

