

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

**“PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA DISTRIBUIDORA N & R,
QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y VENTA DE MUEBLES DE MADERA
EN LA CIUDAD CAPITAL, ESCUINTLA, SANTA ROSA Y EL PROGRESO”.**

BYRON NARCIZO PÉREZ PÉREZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2011

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

**“PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA DISTRIBUIDORA N & R,
QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y VENTA DE MUEBLES DE MADERA
EN LA CIUDAD CAPITAL, ESCUINTLA, SANTA ROSA Y EL PROGRESO”.**

**PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

BYRON NARCIZO PÉREZ PÉREZ

**PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, MAYO DE 2011

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro José Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyaj
VOCAL QUINTO	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramirez
Administración-Finanzas	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruíz

Guatemala, 10 de febrero de 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12
Su Despacho

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que en cumplimiento del dictamen ADMON 45-2010, de fecha veinte de julio de 2010, procedí a asesorar a BYRON NARCIZO PÉREZ PÉREZ, carnet 200114813, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado "PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA DISTRIBUIDORA N & R, QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y VENTA DE MUEBLES DE MADERA EN LA CIUDAD CAPITAL, ESCUINTLA, SANTA ROSA Y EL PROGRESO".

Al respecto, me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis cumple con los requisitos metodológicos, contenido necesario y aspectos reglamentarios establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Con base a lo anterior, emito dictamen favorable a efecto que BYRON NARCIZO PÉREZ PÉREZ, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega
Administrador de Empresas
Colegiado No. 2,171



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

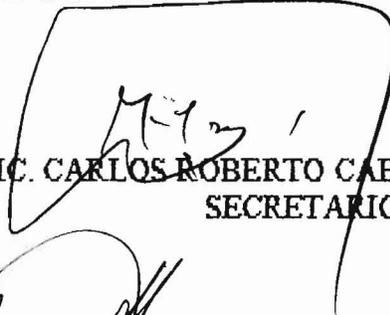
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIUNO DE JULIO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de julio de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 35-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de marzo de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA DISTRIBUIDORA N & R, QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y VENTA DE MUEBLES DE MADERA EN LA CIUDAD CAPITAL, ESCUINTLA, SANTA ROSA Y EL PROGRESO", que para su graduación profesional presentó el estudiante **BYRON NARCIZO PÉREZ PÉREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.


Ingrid
BRAVISO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Por ser mi creador, por darme, fe, fortaleza, salud y la esperanza para culminar esta etapa de mi vida.

A MI MADRE: Agradecimiento especial a mi madre Victorina Pérez por saber guiarme con paciencia, sabiduría y amor, sencillamente por ser la razón de mi vida.

A MI PADRE: Narcizo Pérez por el apoyo incondicional, los sabios consejos, y por ayudarme a ser un hombre de bien.

A MI HERMANO: Christian Pérez, por ser mi mejor amigo, muchas gracias por tu cariño y apoyo.

Ustedes me acompañaron en este recorrido, el cual no hubiera logrado sin su ayuda, y me enseñaron desde pequeño a luchar por alcanzar mis metas, con una gran dosis de amor, sin pedir nada a cambio. Mi triunfo es de ustedes, ¡Los amo!

A MIS AMIGOS: Gracias por ser parte fundamental de mi vida, por acompañarme en alegrías, tristezas, y sobre todo por brindarme sus consejos y una linda amistad.

AGREDECIMIENTOS ESPECIALES

LIC. MARIO RODOLFO
ARGUETA NORIEGA

Por su asesoría y por apoyarme con profesionalismo en el desarrollo de tesis.
¡Muchísimas gracias!

LIC. ANDRÉS GUILLERMO
CASTILLO NOWELL

Por la ayuda brindada en el proceso de elaboración de tesis, por los múltiples consejos y confianza brindada en todo momento.

A MI ALMA MATER:

Infinitamente agradecido porque en tus aulas adquirí los conocimientos necesarios para desarrollarme en la vida. ¡Mil Gracias Universidad de San Carlos de Guatemala!

ÍNDICE GENERAL

Descripción	Páginas
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa industrial	1
1.1.2 Administración	2
A. Misión	2
B. Visión	2
C. Objetivos	3
D. Valores	3
E. Políticas	3
F. Regla	4
G. Presupuesto	4
1.1.3 Proceso	5
1.1.4 Índice de rotación de personal	5
1.1.5 Índice costo/beneficio	5
1.2 Administración de recursos humanos (ARH)	6
1.3 Procesos de la gestión del talento humano	7
1.3.1 Admisión de personas	9
A. Reclutamiento de personas	9
a) Requisición de empleado	12
b) Descripción y perfil de puestos	12
c) Reclutamiento interno	14
d) Reclutamiento externo	16
❖ Técnicas de reclutamiento externo	18
• Presentación de candidatos por recomendación de empleados	18

• Avisos en periódicos y revistas especializadas	18
• Afiches y volantes en sitios visibles	19
• Banco de solicitudes	20
e) Solicitud de empleo	20
f) Evaluación de los resultados del reclutamiento	21
B. Selección de personas	21
a) Selección como proceso de comparación	22
b) Selección como proceso de decisión y elección	23
c) Identificación de las características personales del candidato	24
d) Recolección de información sobre el cargo	25
e) Técnicas de selección	26
❖ Entrevista de selección	27
❖ Pruebas de selección	29
❖ Examen médico	31
❖ Verificación de referencias laborales y personales	31

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN MATERIA DE ADMISIÓN DE PERSONAL
EN LA DISTRIBUIDORA N & R

Descripción	Páginas
2.1 Determinación del diseño de investigación	32
2.2 Antecedentes de la empresa	33
2.2.1 Misión	34
2.2.2 Visión	34
2.2.3 Valores	34
2.2.4 Aplicación del censo	36
2.3 Descripción y perfil de puestos	37
2.4 Identificación de puestos de trabajo vacantes	37
2.5 Índice de rotación de personal	38
2.6 Creación de descripción y perfil de puestos	40
2.7 Proceso de admisión de personas	40
2.7.1 Reclutamiento de personas	41
A. Técnicas de reclutamiento externo	43
2.7.2 Selección de personas	45
A. Técnicas de selección	46
a) Pruebas de selección	46
b) Entrevista	48
c) Chequeo de referencia laborales y personales	51
d) Documentación requerida	51
2.8 Costos actuales del proceso de admisión de personal	52
2.9 Análisis y discusión de resultados	54

CAPÍTULO III
PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA
DISTRIBUIDORA N & R

Descripción	Páginas
3.1 Justificación	56
3.2 Objetivos del proceso	57
3.3 Reglas generales del proceso	58
3.4 Proceso de reclutamiento de personas	59
3.4.1 Reglas generales de reclutamiento	59
3.4.2 Fases del proceso de reclutamiento	62
A. Requisición de personal	63
B. Análisis de descripción y perfil de puestos	65
C. Reclutamiento interno	68
a) Colaboradores dentro de la propia empresa	68
b) Afiches internos	69
c) Fichas de inscripción de reclutamiento interno	71
D. Reclutamiento externo	73
a) Técnicas de reclutamiento externo	73
❖ Recomendaciones de colaboradores	73
❖ Anuncios en periódicos	73
❖ volantes externos	76
❖ Banco de solicitudes	78
E. Recepción de solicitudes	78
3.5 Proceso de selección de personas	82
3.5.1 Reglas generales de selección	83
3.5.2 Fases del proceso de selección de personas	84
A. Revisión de currículum vitae y referencias del candidato	86
B. Técnicas de selección	89
a) Pruebas de Selección	89
❖ Pruebas de habilidades	89

❖ Pruebas de destrezas	92
b) Entrevista	94
❖ Etapas de la entrevista	94
❖ Guía de entrevista	96
c) Examen médico	100
4. Presupuesto de la propuesta	101
5. Análisis costo/beneficio de la propuesta	104
6. Financiamiento e la propuesta	105
6.1 Escenarios de la propuesta	105
Conclusiones	109
Recomendaciones	112
Bibliografía	114
Anexos	116
1 Descripción y perfil de puestos	1-4
2 Cotización del anuncio de periódico	5
3 Cuestionario para la unidad ejecutiva	6-9
4 Cuestionario para las unidades administrativa y operativa	10-14

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Páginas
1	Proceso de la gestión del talento humano	8
2	Proceso de reclutamiento	11
3	Identificación de las características personales del candidato	24
4	Proceso de selección de personal	26
5	Pruebas de selección	30
6	Organigrama nominal actual	35
7	Fuente de reclutamiento utilizada con los actuales empleados	42
8	Técnicas de reclutamiento externo utilizadas con los actuales empleados	44
9	Aplicación de pruebas de selección a los empleados actuales	47
10	Realización de la entrevista de selección a los actuales empleados	50
11	Fases del proceso de reclutamiento	62
12	Fases del proceso de selección	85

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Páginas
1	Personal de la empresa	36
2	Índice de rotación de personal	39
3	Deficiencias del actual proceso de admisión de personas	53
4	Presupuesto del proceso de admisión de personal	103
5	Deficiencias del actual proceso de admisión de personas expresado en quetzales	104
6	Presupuesto del escenario 1	106
7	Presupuesto del escenario 2	108

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Descripción	Páginas
1	Puntos importantes de la descripción del puesto	13
2	Puntos importantes del perfil del puesto	14
3	Ventajas del reclutamiento interno	16
4	Desventajas del reclutamiento interno	16
5	Ventajas del reclutamiento externo	17
6	Desventajas del reclutamiento externo	17
7	Selección como proceso de decisión y elección	23
8	Recolección de información sobre el cargo	25
9	Fases del proceso de entrevista	28
10	Etapas de la entrevista de personal	95

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Páginas
1	Requisición de personal	64
2	Descripción y perfil de puestos	66-67
3	Afiche interno	70
4	Ficha de inscripción para reclutamiento interno	72
5	Anuncio en periódico	75
6	Volante externo	77
7	Solicitud de empleo	79-81
8	Evaluación de currículum vitae	88
9	Evaluación de la prueba de habilidades para vendedores	91
10	Evaluación de la prueba de destrezas para carpinteros	93
11	Guía de entrevista para vendedores	97
12	Evaluación de la entrevista	99

INTRODUCCIÓN

La admisión de recurso humano ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones, concientizando en la relevancia que existe en la incorporación de colaboradores idóneos para las mismas.

Actualmente en la Distribuidora N & R se realiza inadecuadamente la convocatoria e inclusión de personal, por lo tanto; la presente tesis busca crear conciencia en la implementación de un proceso de admisión de personal, que permita utilizar los métodos y técnicas apropiadas para realizar adecuadamente los procesos de reclutamiento y selección de recurso humano, atrayendo personal apropiado; y así poder elegir colaboradores idóneos para cada puesto de trabajo, cumpliendo con las características y necesidades únicas de la distribuidora, y demostrando que los empleados son su bien máspreciado, por lo que se les debe animar a crecer y alcanzar su máximo potencial.

El presente estudio se orienta a la comprobación de hipótesis y con el objetivo de encontrar soluciones viables a la problemática encontrada, también se verificará si se emplean métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer a diferentes tipos de candidatos, además evidenciará como se realiza el proceso de selección de personal, al poner en práctica las técnicas que permiten conocer los datos generales, psicológicos y de conocimiento de los aspirantes a un puesto.

El informe conforma tres capítulos: en el primero se describe el marco teórico, en el cual se integra la terminología y conceptualización de los procesos de reclutamiento y selección de personas, así como otros conceptos relacionados con el tema objeto de estudio.

El segundo capítulo da a conocer la metodología de la investigación, en donde se explican los criterios y procedimientos que guiaron el estudio, haciendo

referencia en los datos relacionados con la población objeto de estudio, así como el procesamiento y análisis de datos, con el fin de establecer el diagnóstico situacional de la distribuidora, enmarcando la misión, visión y objetivos de la misma, indicando las condiciones en las que fueron incorporados los colaboradores, así como la opinión de los administrativos sobre los métodos que se emplean para incorporar nuevo personal a la empresa. El estudio se efectuó a través de la investigación documental y de campo, recolectando información por medio de la implementación de la técnica de observación indirecta no participativa, y el uso de instrumentos de investigación como los cuestionarios.

El tercer capítulo presenta la propuesta del instructivo para mejorar los procedimientos a seguir en los procesos de admisión de personal, y así se logre tener personal idóneo para cada plaza de trabajo. En dicho instructivo se encuentran plasmadas las políticas, normas y lineamientos necesarios para realizar adecuadamente la convocatoria e inclusión de nuevo personal a la Distribuidora, incluyendo técnicas de reclutamiento como: modelo de anuncio de prensa, volantes y afiches internos y externos, formatos de requisición de personal, de descriptores y perfiles de puestos, de solicitud de empleo, de inventario de recursos humanos y de fichas de inscripción de reclutamiento interno, además se incluyen técnicas de selección de personal como: bases para la conformación del concurso de selección, pruebas de selección, formato de guía y evaluación de la entrevista, y también de revisión de referencias laborales y personales.

También se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes con el fin de establecer las prioridades que la distribuidora debe considerar para establecer desde el inicio una incorporación de recurso humano efectiva, así mismo se presenta el presupuesto de estimación de costos de la propuesta, los cuales darán a conocer los recursos económicos que se invierten en las actividades del proceso de admisión de personal.

Por ultimo se presenta en el apartado de anexos los formatos de las encuestas que se utilizaron para obtener información sobre la opinión del personal administrativo y de producción, acerca de los procesos de reclutamiento y selección de personas en la empresa, además se incluye la bibliografía consultada.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

Se define como una "Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados." (5: s.p.)

De acuerdo con lo anterior, toda empresa: es una entidad que realiza un conjunto de actividades a través del manejo de factores de producción, financiación y comerciales, teniendo gran importancia como unidad productora de bienes y oferedora de servicios, con la finalidad de brindar satisfacción de necesidades y deseos existentes en la sociedad, persiguiendo la obtención de un lucro o beneficio.

1.1.1 Empresa Industrial

Las empresas industriales son entidades que tienen como actividad primordial la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

También se puede decir que son organizaciones que representan unidades jurídicas y económicas de producción, en la que se establece la combinación del trabajo y el capital para la fabricación de los bienes productivos.

Actualmente existe variedad de productos que se pueden fabricar o transformar, por lo tanto la actividad industrial presenta una extraordinaria complejidad. De acuerdo con lo anterior se derivan varias clasificaciones de empresa industrial: extractivas; Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable, manufactureras; Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos: empresas

que producen bienes de consumo final y empresas que producen bienes de producción, y agropecuarias; como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

1.1.2 Administración

"El conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización." (4: s.p.) La administración se aplica a todo tipo de organizaciones, pequeñas o grandes, lucrativas o no lucrativas, de manufactura y de servicio, proporcionando herramientas necesarias para alcanzar los objetivos a través de la adecuada utilización de los recursos.

Al hablar de administración se debe tomar en cuenta que está integrada por otras áreas que permiten el buen funcionamiento de toda empresa, entre estas áreas se tiene: recursos humanos, financiera, mercadotecnia y operaciones.

A. Misión

Es la declaración que documenta la finalidad de existencia de la empresa, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y su imagen pública.

Toda organización que tenga una idea clara de la misión que persigue, delimitará sus actividades e implementará la manera en que sus colaboradores deberán llevarlas a cabo.

B. Visión

La declaración de la visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, es decir; una descripción de la posición competitiva que la empresa

desea alcanzar durante un período de tiempo establecido y de los criterios centrales que deberá adquirir para llegar hasta allí.

El objetivo que se pretende alcanzar por medio de la visión de una empresa es: guiar y alentar a todos los integrantes de la organización a alcanzar el estado deseable óptimo para la misma. Para crear la visión de una empresa, se debe tener una respuesta clara a la siguiente pregunta: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

C. Objetivos

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Los objetivos de la empresa constituyen el plan básico de la misma, cada departamento debe tenerlos también.” (6:115).

También se puede decir que los objetivos son resultados que la empresa espera obtener, calificándolos cualitativamente y para realizarse en un tiempo determinado.

D. Valores

Son los principios que orientan el comportamiento en función de alcanzar metas y propósitos, personales y colectivos.

Actualmente las organizaciones necesitan colaboradores que posean valores que representen ideales, sueños y aspiraciones, y los apliquen dentro de la misma, y así; se logren crear ambientes de satisfacción para todos.

E. Políticas

“Son principios generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones”. (6:116)

En las organizaciones se utilizan como lineamientos que orientan a la acción y que se concretan en la toma de decisiones inmediatas para contribuir al logro de las metas empresariales.

F. Regla

Es la medida para la ejecución de una actividad, también se utilizan como criterios de conducta que imponen un determinado modo de comportamiento, sirviendo de base para mantener el orden.

En ese orden de ideas, la función de las reglas dentro de las empresas es reglamentar el comportamiento de los empleados, diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.

En el día a día las empresas pretenden que una vez que las reglas sean establecidas y aceptadas, influyan en el comportamiento de los colaboradores sin necesidad aparente de controlarlos externamente, aumentando las posibilidades de creación de un ambiente laboral agradable.

G. Presupuesto

El propósito principal de un presupuesto consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, realizando el control de todas las actividades de la organización en términos financieros.

En la actualidad en toda empresa el presupuesto es un elemento indispensable en la planificación de actividades, través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los procesos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

1.1.3 Proceso

“Se puede definir como un flujo de eventos interrelacionados e identificados que se mueven hacia un objetivo, propósito o fin.” (7:57)

En las empresas los procesos son la célula básica del funcionamiento de cualquier actividad, si estos operan adecuadamente es posible tener control y proporcionar confiabilidad a los clientes.

1.1.4 Índice de rotación de personal

Es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo

Para toda empresa es importante conocer su índice de rotación de personal, si el índice es muy bajo: se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización, Si es muy elevado: se presenta la falta de estabilidad, y si afortunadamente es el índice ideal: permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir.

1.1.5 Índice costo/beneficio

Es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una empresa. En la actualidad toda organización necesita conocer cuáles son los beneficios que obtendrá por cada quetzal que invierta en un proyecto antes de realizarlo.

Para determinar la viabilidad de cada proyecto se debe utilizar la siguiente fórmula: $B/C = \text{Relación beneficio} / \text{costo}$

Donde:

B/C es mayor a 1, el proyecto es aconsejable.

B/C es igual a 1, el proyecto es indiferente

B/C es menor a 1, el proyecto no es aconsejable.

1.2 Administración de recursos humanos (ARH)

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (1:9)

La administración de recursos humanos (ARH) también es conocida como gestión del talento humano, y es aquí donde se desarrollan los temas que componen la administración del recurso humano, específicamente la admisión de personal.

Actualmente el recurso humano es el elemento fundamental de las empresas, y representa a todos los colaboradores de una organización que trabajan de manera conjunta con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

La aplicación de la administración de recursos humanos en las organizaciones es de vital importancia, porque este es el elemento que hace la diferencia entre una empresa y otra, pues proporciona competitividad a la organización, y ésta destacará por la capacidad y calidad de servicio que brinde cada uno de sus colaboradores, por lo tanto se debe obtener y mantener un capital humano en óptimas condiciones laborales y así, realicen adecuadamente sus actividades.

En Guatemala las organizaciones exitosas ven al recurso humano como activos que necesitan administrarse de una forma concienzuda y que vayan de acuerdo con las necesidades de las mismas. Por estar viviendo en un mundo globalizado estas organizaciones están trabajando en capacitar y contar con el recurso humano capaz de enfrentar los desafíos competitivos.

Hoy por hoy cuando una organización cuenta con el elemento base que es el recurso humano adecuado, es más fácil que ésta pueda competir por un largo tiempo en el mercado, proyectando una imagen difícil de imitar

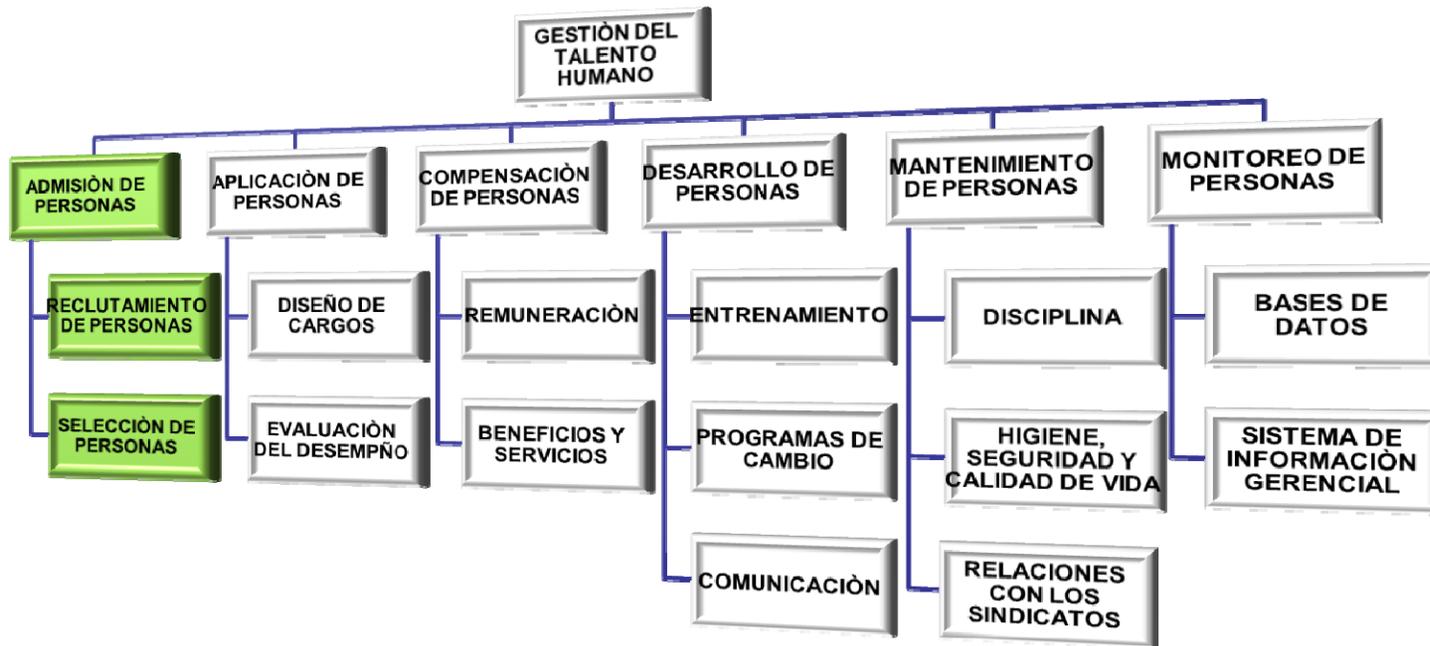
1.3 Procesos de la gestión del talento humano

Inicialmente al personal se le consideraba como un recurso más que conformaba a la empresa, con la gestión del talento humano las organizaciones lo han considerado como una fuente que apoya a la misma con conocimientos, capacidades, habilidades para la toma de decisiones, realizando un aporte de dinamismo a las mismas.

La gestión del talento humano es la correcta relación entre los procesos de admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas aplicados a la empresa, como se resume en la siguiente gráfica:

Gráfica 1

Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

El ámbito del presente estudio abarca únicamente el proceso de admisión de personas, ya que son los procesos principales que actualmente afectan a la Distribuidora N & R en relación a la gestión del talento humano, y en ese orden de ideas estos procesos representan los pasos primordiales para empezar con la correcta administración del valioso recurso humano.

1.3.1 Admisión de personas

“Son los procesos por medio de los cuales la organización incorpora personas a sus labores cotidianas.” (1:81). Los procedimientos que lo integran son reclutamiento y selección de personas.

Estas actividades son de gran utilidad para las empresas al momento de convocar e incluir recurso humano, y de éstos identificar y elegir al candidato idóneo para ocupar cada puesto de trabajo.

A. Reclutamiento de personas

“El reclutamiento es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.” (3:156)

En la actualidad cuando se trata de reclutar recurso humano se debe de tomar en cuenta lo importante que es realizar adecuadamente este proceso, es decir; que se logre contar con el número y tipo correcto de individuos para satisfacer las necesidades de la organización.

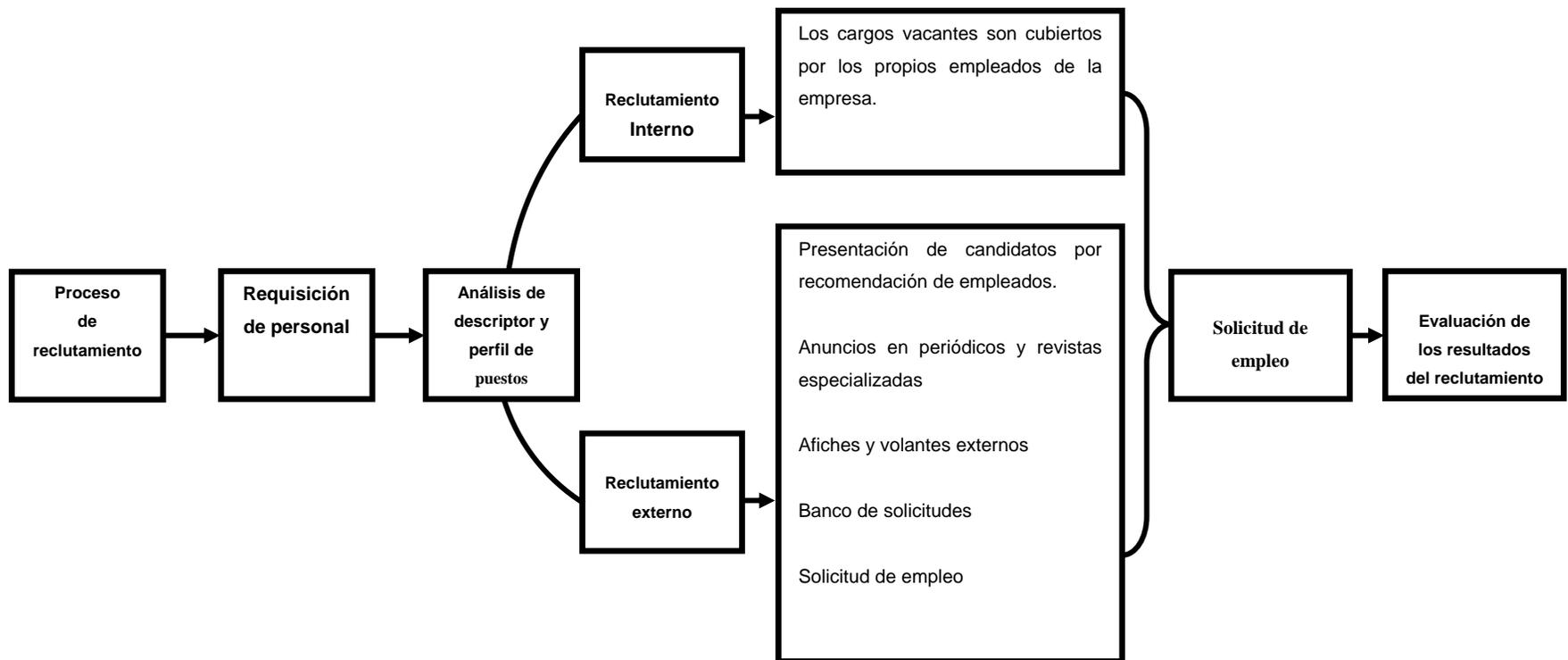
Se debe enfatizar que sin las personas apropiadas en los puestos adecuados y en el tiempo correcto, cualquier empresa puede volverse tan ineficiente que hasta puede peligrar su existencia. Por tal motivo, las personas encargadas de realizar el proceso de reclutamiento deben encontrar personas con madurez emocional para que puedan tomar decisiones adecuadas en el puesto, y que demuestren logros en el transcurso de su experiencia laboral y educativa. Así

mismo los reclutadores tienen la responsabilidad de suministrar candidatos altamente calificados, con el objetivo de desarrollar una fuerza de trabajo bien equilibrada.

Las empresas guatemaltecas que desean alcanzar el éxito empresarial día con día se esmeran en conseguir personal apropiado para que se integre a ellas, para tal efecto, se preocupan por implementar un adecuado proceso de reclutamiento que les permita dar a conocer la existencia de oportunidades de trabajo, con el objetivo de encontrar fuerza de trabajo eficiente para la plaza vacante, asignándole a cada una el individuo que esté más calificado para ocuparla.

Para una mejor comprensión se presenta la siguiente gráfica acerca del proceso de reclutamiento, el cual será desarrollado en los apartados subsiguientes:

Gráfica 2
Proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

a) Requisición de Empleado

Es una solicitud de personal que surge de la necesidad de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones.

La requisición de personal permite de forma fácil y clara conocer la descripción del puesto que se necesite cubrir.

Actualmente las organizaciones utilizan un formulario que contiene la información del cargo a ocupar para trasladarlo a la gerencia y así solicitar candidatos para ocupar el puesto que se encuentra vacante. La disponibilidad del puesto se origina por el incremento de trabajo o por la renuncia de uno de los colaboradores.

b) Descripción y perfil de puestos:

Descripción de puestos es “la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y por qué lo hace” (1:183)

En ese orden de ideas se puede decir que descriptor es un documento escrito, que proporciona información acerca de las actividades, deberes y responsabilidades del cargo, así como las características que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa, vinculado a ellas; las cualidades y habilidades mínimas aceptables que debe tener una persona con el fin de desempeñar adecuadamente una determinada plaza de trabajo.

En estos tiempos modernos, la descripción del cargo constituye un instrumento esencial para las organizaciones, diseñado para facilitar la incorporación de personal calificado para la empresa, pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante, es decir apoya al reclutamiento y selección de personas.

Esquema 1

Puntos importantes de la descripción del puesto

- Identificar la línea de mando superior del puesto
- Identificar las relaciones internas y/o externas del puesto, que delimiten el grado de interacción con otras áreas y/o puestos
- Describir el cometido del puesto, el cual proporciona su razón de ser y el por qué y para qué existe
- Identificar los objetivos colectivos con los que el puesto está alineado
- Señalar los objetivos específicos del puesto, considerando su alineación con las funciones del mismo
- Identificar las funciones del puesto, a partir del conjunto de actividades desempeñadas en el puesto, para lograr los objetivos específicos del mismo.

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

También es importante mencionar que el perfil del puesto es el proceso que permite identificar las aptitudes y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.

En la actualidad es importante que las empresas tengan el conocimiento real de la importancia que tienen las descripciones y perfiles de puestos para la divulgación y el ofrecimiento de plazas vacantes, ya que de éste proceso depende la captación a tiempo de recurso humano calificado para la organización.

Para elaborar el perfil de cada puesto, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Esquema 2

Puntos importantes del perfil del puesto

- **Escolaridad y/o áreas de conocimiento:** el nivel, grado y/o área de estudios requerido para alcanzar los objetivos específicos del puesto.
- **Experiencia laboral:** conocimientos y habilidades previamente adquiridos en el desarrollo de funciones vinculadas o afines al puesto y que son necesarios en función de los objetivos específicos del mismo.
- **Condiciones de trabajo:** Requerimientos específicos para el desempeño del puesto, tales como, disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o bajo situaciones especiales de acuerdo con las funciones del cargo.
- **Capacidades:** Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño del puesto, se identificarán por su denominación y se describirán de manera general.

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

c) Reclutamiento interno

El reclutamiento interno “ocurre cuando habiendo determinado cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún trasferidos con promoción (movimiento diagonal).” (2:184)

En ese orden de ideas, este proceso se lleva a cabo a través de ofertas para el personal que ya está dentro de la empresa, estas son ofertas de ascensos, y transferencias a cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos

Los problemas por los que atraviesa la economía guatemalteca hace que algunas empresas prefieran utilizar las fuentes internas para cubrir plazas vacantes, porque se tiene la idea que conlleva menor inversión que incorporar personal ajeno a la misma, pero cuando el personal interno es incorporado en un nuevo puesto y éste no cumple con los requisitos, el supuesto ahorro se convierte en gastos futuros para la organización, porque es necesario repetir el proceso.

Por lo tanto cada organización de acuerdo a sus necesidades decidirá la conveniencia de aplicar el reclutamiento interno, estableciendo las características que el puesto amerita y comparándolas con las que ofrece el colaborador.

A continuación se presentan las ventajas y desventajas que conlleva la aplicación del reclutamiento interno.

Esquema 3
Ventajas del reclutamiento
interno

1. Mejor aprovechamiento del potencial humano
2. El candidato se adapta en menor tiempo a la organización
3. Motiva al desarrollo profesional de los empleados
4. Incentiva a la permanencia y fidelidad a la organización
5. Probabilidad de mejor selección, porque ya se conoce al candidato.

Esquema 4
Desventajas del reclutamiento
interno

1. Bloqueo de la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas a la empresa
2. La falsa ilusión que un buen trabajador pueda ser un buen jefe
3. Favorece a la rutina actual de la organización
4. Ideal para empresas burocráticas o centralizadas
5. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo
6. Mantiene casi inalterable el patrimonio humano.

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

d) Reclutamiento externo

“El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal”. (1:95)

De acuerdo con lo anterior, también se puede decir que el reclutamiento externo se da cuando los cargos vacantes son ocupados por personas ajenas a la

organización, para este fin las empresas emplean diferentes técnicas para atraer postulantes y así poder realizar una mejor toma de decisión.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento externo la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades, con el objetivo de elegir al mejor personal disponible en el mercado de trabajo, y así planear e iniciar los programas de preparación en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

La aplicación del reclutamiento externo presenta ventajas y desventajas, las cuales se presentan a continuación:

Esquema 5

Ventajas del reclutamiento externo

1. Los colaboradores nuevos aportan innovación y nuevas experiencias a la empresa
2. Enriquecimiento del patrimonio humano
3. Incentiva la interacción de la organización
4. Renovación de la cultura organizacional
5. Aumento del capital humano al incluir nuevos conocimientos y destrezas
6. Mayor aprovechamiento de la inversión en desarrollo de personal efectuada por otras empresas.

Esquema 6

Desventajas del reclutamiento externo

1. Se invierte en tiempo de socialización y capacitación de las personas
2. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados
3. Afecta a la motivación de los actuales colaboradores en la organización
4. Se reduce la fidelidad de los empleados
5. Es un proceso más costoso que el reclutamiento interno.

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

❖ **Técnicas de reclutamiento externo**

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- **Presentación de candidatos por recomendación de empleados:** la empresa utiliza como medios de divulgación a sus trabajadores, con el fin de comunicar a sus amigos, familiares y vecinos que existen plazas vacantes dentro de la misma, esta técnica es un medio de bajo costo, alto rendimiento y efectos rápidos.

Algunas organizaciones prefieren utilizar esta técnica porque se tiene la idea que representa un bajo costo, pero la principal desventaja que presenta es que la divulgación de la plaza vacante se limita únicamente a los conocidos de los colaboradores, restringiendo así, la convocatoria de personal a la organización.

- **Avisos en periódicos y revistas especializadas:** este tipo de avisos son una buena opción para el reclutamiento, utilizando para puestos de gerentes, supervisores y empleados de oficina periódicos locales o regionales y para cargos operativos es ideal utilizar periódicos de mayor circulación, pero cuando el cargo es específico se vuelve necesario recurrir a revistas especializadas.

La mayoría de las organizaciones utilizan esta técnica, pues actualmente es una de las más efectivas para divulgar la información de plazas vacantes al mercado laboral, lo que permite tener más opciones para analizar y tomar la decisión que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

Al no realizar adecuadamente el anuncio para cubrir la plaza vacante se corre el riesgo de que ocurra un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasa atracción de solicitantes.

Por lo tanto se recomienda que el anuncio deba incluir como mínimo de los siguientes elementos:

1. Las responsabilidades del puesto.
 2. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
 3. Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir con el cargo.
- **Afiches y volantes en sitios visibles:** en la actualidad esta técnica es utilizada porque es un medio de bajo costo, de razonable rendimiento y rapidez, y representan la forma gráfica de informar la existencia de plazas vacantes, se colocan en lugares transitados y son ideales para cargos de obreros y empleados de oficina.

En la sociedad guatemalteca se presenta esta técnica cuando las organizaciones colocan los avisos de oferta de empleo en carteleras de universidades, llegando así con un nivel de confiabilidad alto al mercado laboral.

Los anuncios en periódicos, volantes y afiches deben de realizarse de acuerdo a la técnica AIDA, es decir que llame la Atención, despierte el interés, impulse deseo y conlleve a la acción, además deben basarse de acuerdo a lo que se indica en los descriptores de puestos.

- **Banco de solicitudes:** la utilización de esta técnica ahorra los costos de cualquier concurso de personal, simplemente es recurrir a la base de datos de la empresa, con la finalidad de encontrar aspirantes que se presentaron espontáneamente a dejar solicitudes de empleo cuando no habían plazas vacantes, o sencillamente no fueron tomados en cuenta en reclutamientos anteriores.

Hoy en día en Guatemala las organizaciones deben comprender la importancia de utilizar apropiadamente las técnicas de reclutamiento externo, con la finalidad de divulgar la existencia de plazas vacantes al mercado de recursos humanos, y así, atraer futuros colaboradores.

e) Solicitud de empleo

Es un documento que permite recabar información comparable de los diferentes candidatos a ocupar plazas de trabajo vacantes, para tener un panorama general acerca de los datos personales, la formación académica y la experiencia laboral de los solicitantes al puesto, datos que son fundamentales para tomar una decisión objetiva que ayude a elegir al mejor de ellos.

Actualmente es necesario que las empresas conozcan toda la información del postulante antes de integrarlo a la misma, esta información tiene una función seria y de mucha responsabilidad, es por ello que en la mayoría de organizaciones utilizan formatos de solicitud de empleo, con la finalidad de resumir información relevante del postulante de acuerdo con las características del cargo y las expectativas que se necesitan cumplir.

La solicitud de empleo debe contemplar los siguientes aspectos:

- ❖ Datos personales
- ❖ Preparación académica

- ❖ Antecedentes laborales
- ❖ Referencias personales y laborales
- ❖ Habilidades del candidato
- ❖ Ingresos mínimos deseados
- ❖ Autenticidad de la información

f) Evaluación de los resultados del reclutamiento

Con el proceso de reclutamiento se busca agregar valor a las organizaciones y a las personas, la evaluación de los resultados del reclutamiento es de vital importancia para saber si ha cumplido a cabalidad con el proceso, y determinar el grado de éxito en la obtención de personal idóneo.

Así mismo; el objetivo que las organizaciones pretenden alcanzar al medir los resultados del proceso de reclutamiento, es la atracción de personal calificado para optar a una plaza de trabajo vacante, y obtener información sobre los puntos fuertes y las limitaciones que tienen los candidatos, además del costo en que se ha incurrido en la realización del mismo.

B. Selección de personas

“Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.” (1:111).

En ese orden de ideas también se puede decir que todo proceso de selección da inicio en el momento en que una persona solicita un empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Actualmente en la sociedad guatemalteca existen organizaciones que están entendiendo la importancia del proceso de selección de recurso humano, debido

a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en las mismas y se están dando cuenta que así pueden alcanzar el éxito organizacional.

Por lo tanto que para que este proceso cumpla con su objetivo es indispensable que las personas encargadas de hacerlo tengan la suficiente experiencia y capacidad para seleccionar al nuevo empleado, tratando de dar a la organización el candidato que mejor se adapte a los requisitos que en el puesto se requieren.

Para que este proceso se realice adecuadamente las organizaciones necesitan tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y de conocimientos.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

a) Selección como proceso de comparación

Toda organización antes de elegir a un candidato para ocupar una plaza de trabajo, debe realizar un proceso de comparación entre los requisitos que el cargo conlleva y las características que el postulante ofrece para cumplir adecuadamente con las funciones del cargo.

Para hacer este análisis se debe utilizar un punto de vista realista, objetivo y preciso al comparar las dos variables, y así poder elegir al candidato que cumpla

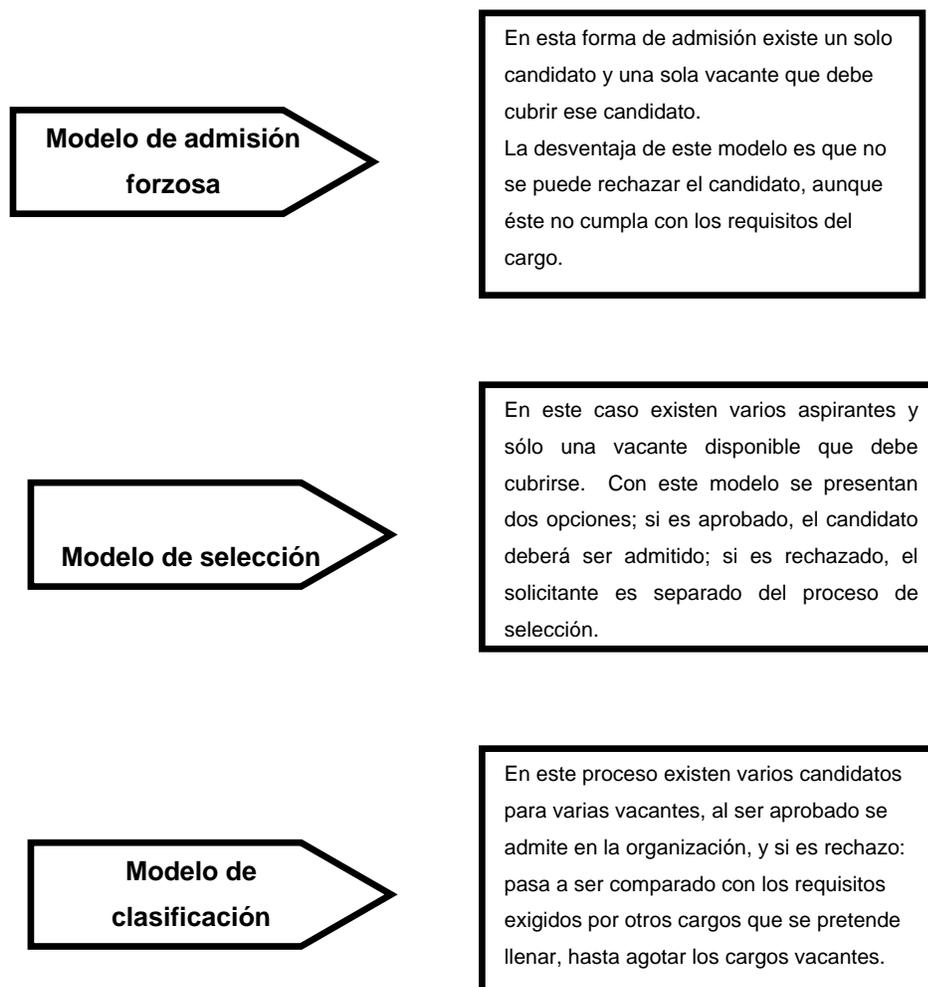
a cabalidad las expectativas que tiene la empresa al momento de incorporar nuevo personal.

b) Selección como proceso de decisión y elección

De acuerdo con la situación administrativa se pueden distinguir tres modelos de decisión sobre los candidatos, éstos son:

Esquema 7

Selección como proceso de decisión y elección



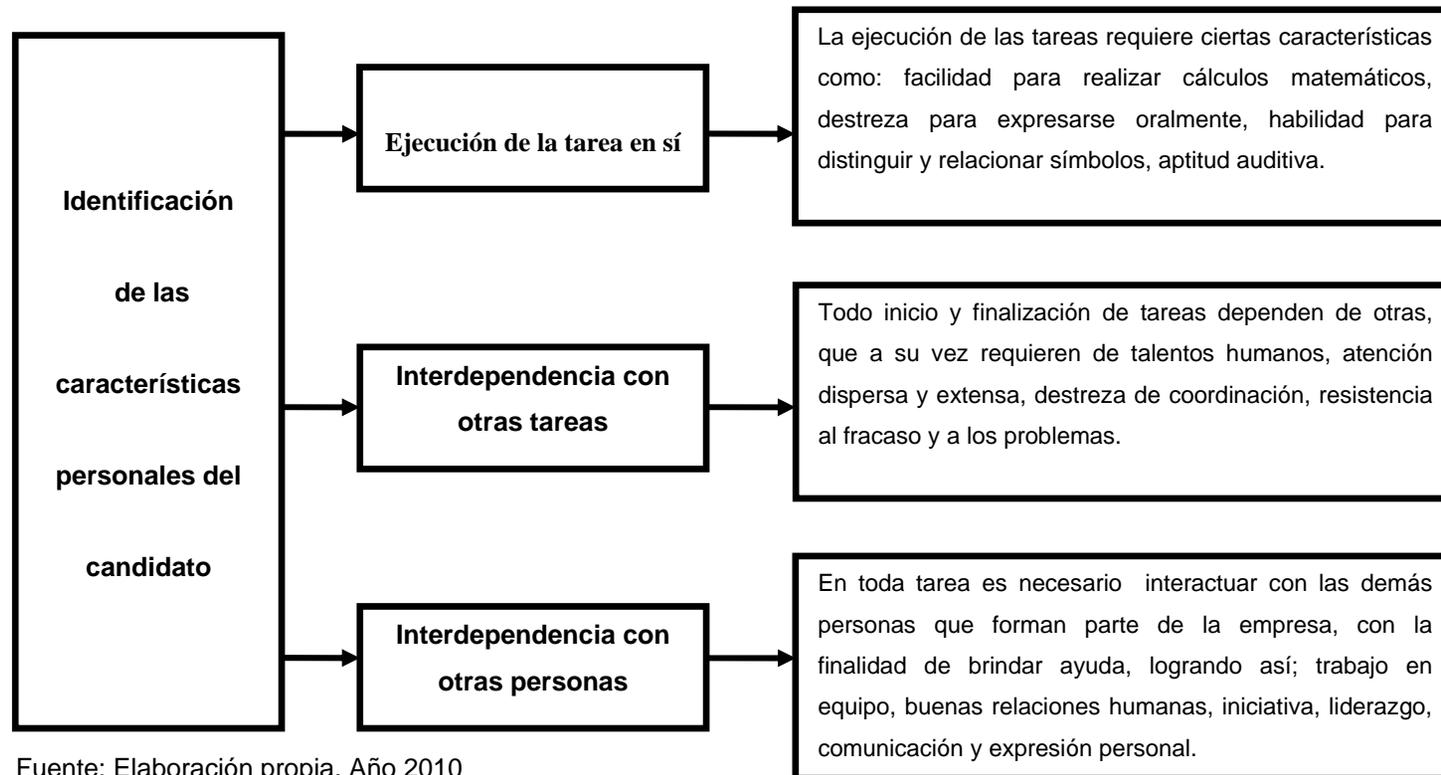
Fuente: Elaboración propia. Año 2010

c) Identificación de las características personales del candidato

Las características individuales están relacionadas con tres aspectos fundamentales que son:

Gráfica 3

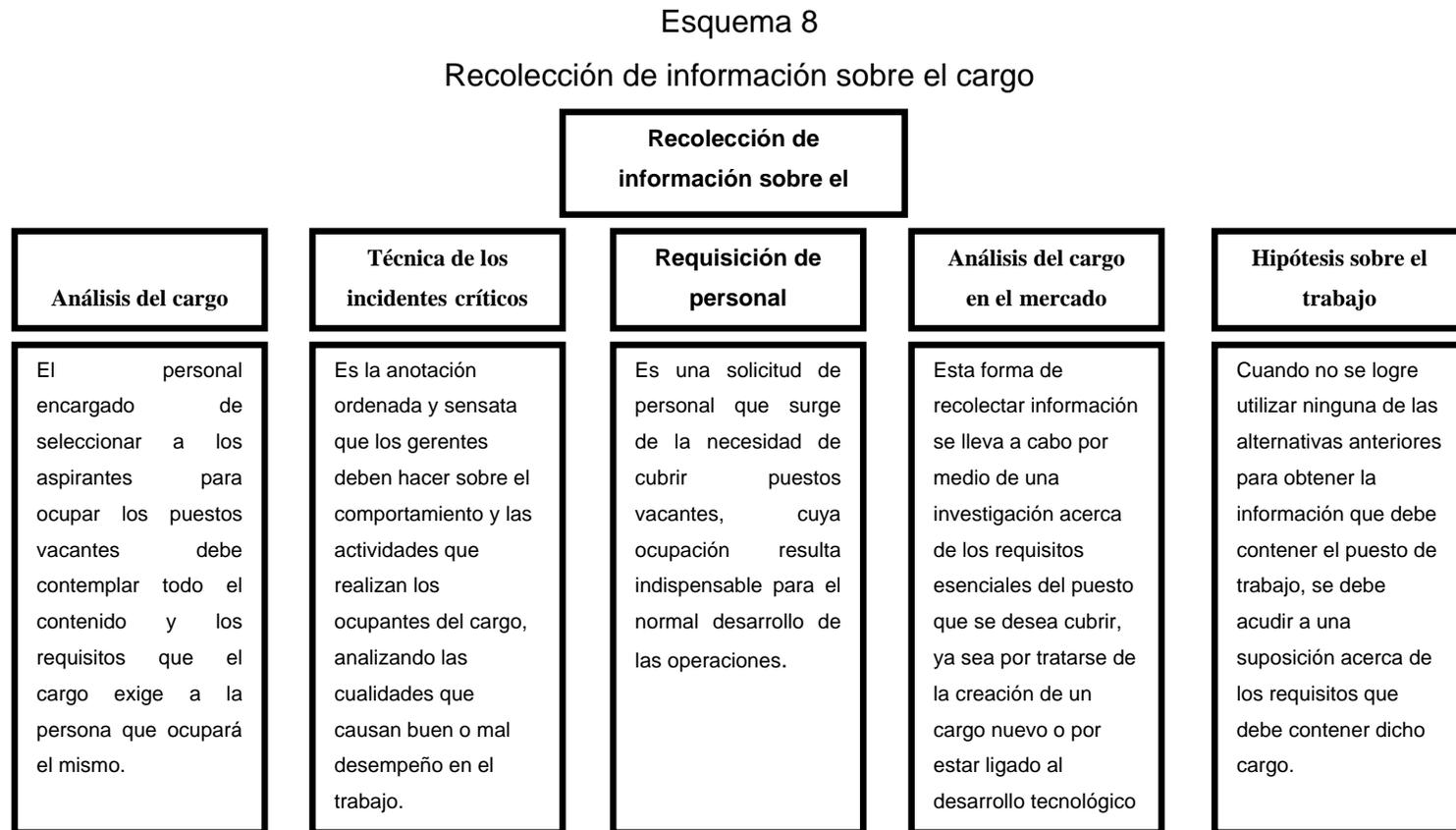
Identificación de las características personales del candidato



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

d) Recolección de información sobre el cargo

Existen cinco formas de recolectar información relacionada con el puesto de trabajo que se desea cubrir, estas son:

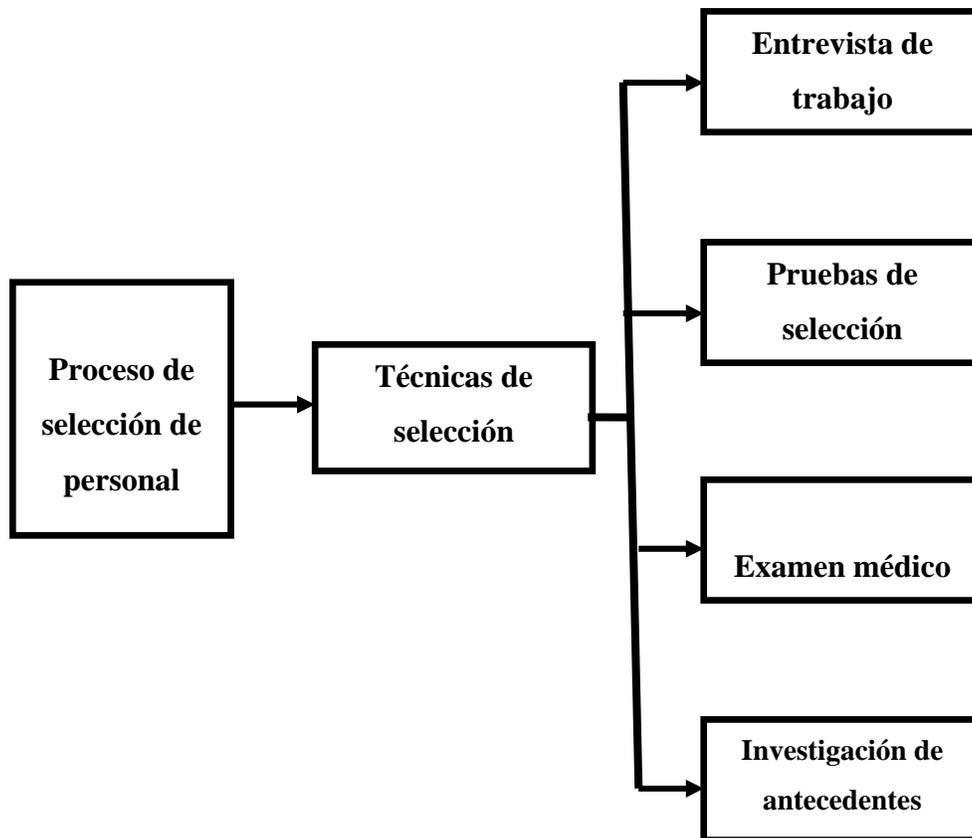


Fuente: Elaboración propia. Año 2010

Para una mejor interpretación del proceso de selección de personal se presenta la siguiente gráfica:

Gráfica 4

Proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

e) Técnicas de selección

El objetivo principal de estas técnicas es obtener la mayor cantidad de información que ayude a la obtención de recurso humano idóneo para las empresas, y por medio del análisis de esta información llegar a predecir con exactitud el buen desempeño del postulante dentro de la organización.

Actualmente en la sociedad guatemalteca existen grandes cantidades de personas desempleadas dispuestas a desempeñar las funciones que las empresas soliciten, pero no todas las personas representan recurso humano laboralmente experimentado y preparado académicamente, por lo tanto a todas las organizaciones les es difícil encontrar el personal que cumpla con todos los requerimientos necesarios para desempeñar las funciones de los puestos de trabajo, y es por esta razón que se recurre a la implementación de técnicas reconocidas de selección que ayuden a identificar al futuro colaborador. Las técnicas utilizadas para seleccionar al personal son las siguientes:

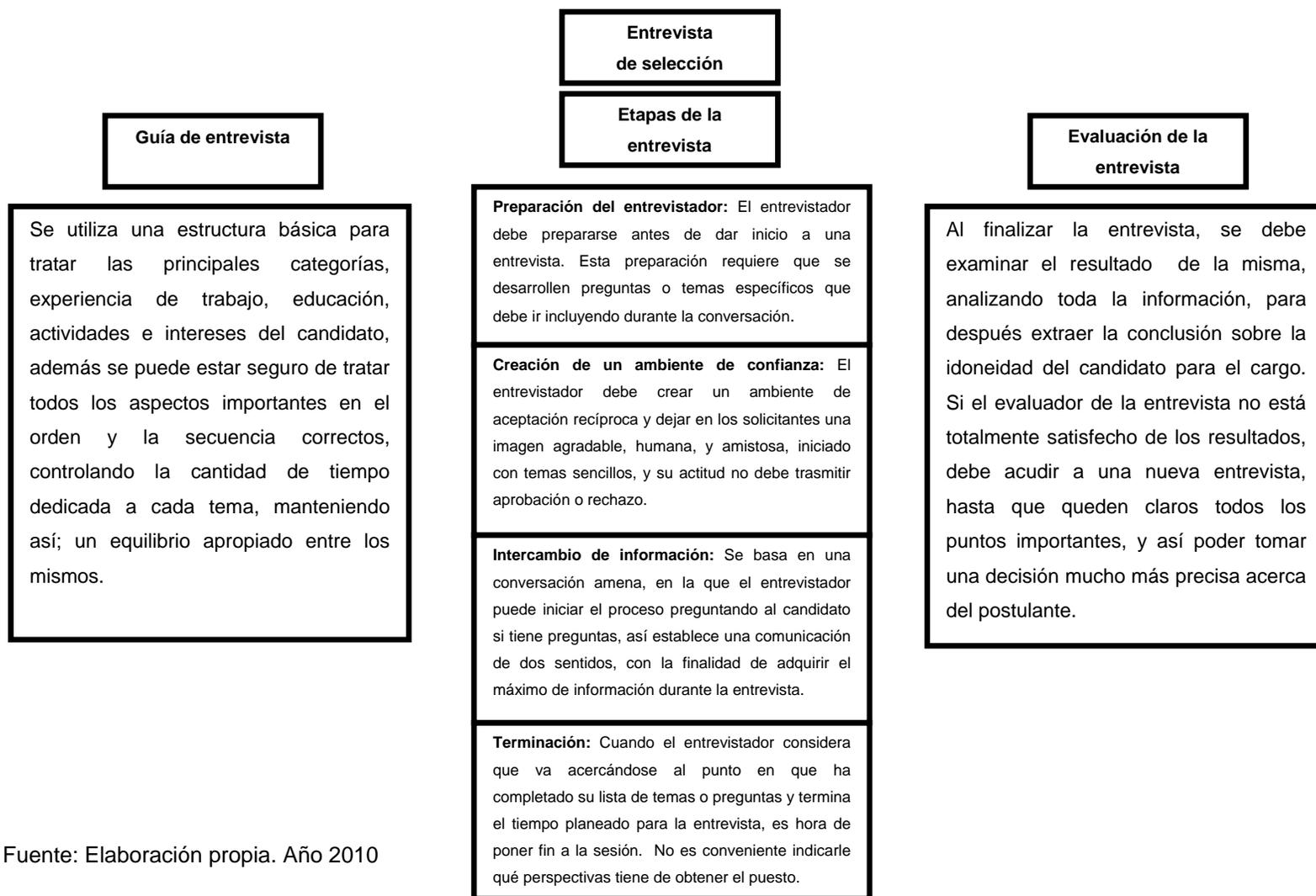
- ❖ **Entrevista de selección:** hoy en día es la técnica más utilizada en el proceso de selección, porque el entrevistador busca llegar a conocer de mejor manera al entrevistado, y “Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.” (8:165).

Para un adecuado proceso de selección de personal es necesaria la utilización de la entrevista de trabajo, porque es aquí donde se va definiendo el futuro del aspirante, pues se va conociendo a profundidad al mismo, enfatizando en aspectos de experiencia laboral y educacionales, así como los resultados de las pruebas que se le realicen para verificar sus conocimientos y habilidades, y con la información obtenida es más sencillo poder emitir el juicio de aceptar o rechazar al postulante.

A continuación se presentan las partes en que se compone el proceso de entrevista de selección:

Esquema 9

Fases del proceso de entrevista



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

❖ **Pruebas de selección**

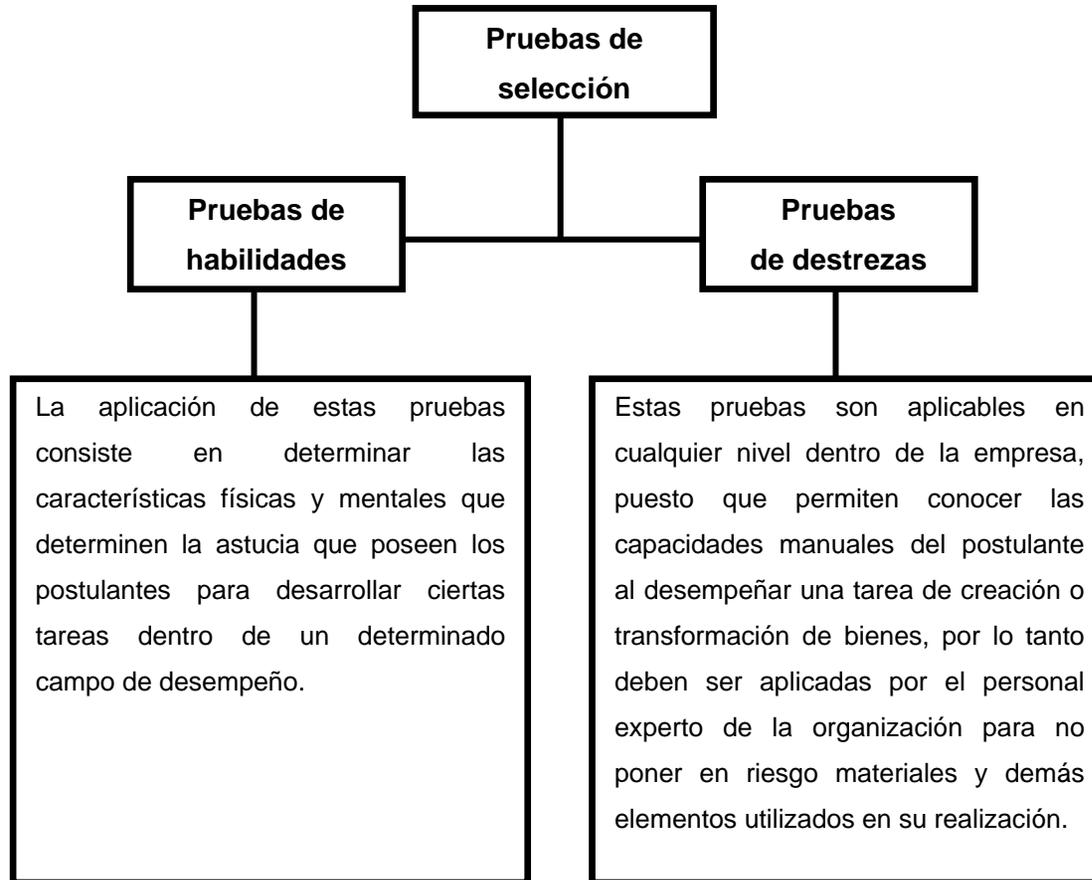
Son instrumentos que utilizan las organizaciones para descubrir los conocimientos, capacidades y evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato. Éstas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto

Para que una prueba de selección sea válida y así logre evidenciar los conocimientos y aptitudes de los postulantes, se debe enfatizar en los siguientes aspectos:

- Analizar el puesto
- Escoger la prueba
- Aplicar la prueba
- Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios

Por la complejidad de las tareas que se deben realizar en una empresa industrial, es necesario realizar pruebas de selección que pongan de manifiesto las capacidades prácticas y cognoscitivas de los postulantes, las principales se presentan a continuación:

Gráfica 5
Pruebas de selección



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

❖ **Examen médico**

En la actualidad todas las empresas quieren empleados saludables y con energías suficientes para realizar adecuadamente sus funciones laborales, y en nuestro país no es la excepción, es por ello que las organizaciones han incluido el examen médico como un requerimiento del proceso de selección, con en el cual desean verificar la salud de su futuro colaborador. Teniendo como finalidad evitar que la persona se ausente con frecuencia de la empresa, debido a sus constantes quebrantos de salud, evitando inconvenientes y contratiempos que conlleva la recuperación de la salud del empleado.

❖ **Verificación de referencias laborales y personales**

Es de gran importancia verificar la información acerca de la trayectoria en el campo laboral del solicitante, por medio de la comunicación con los empleadores anteriores, y conocer las cualidades personales del candidato a través de consultar a las personas citadas por el mismo. Usualmente este tipo de comunicación se realiza por medio de la vía telefónica.

Actualmente es necesario recurrir a la verificación de las referencias del postulante, puesto que la empresa debe conocer a profundidad al tipo de personal que está incorporando a la misma, para realizar este procedimiento se recurre a efectuar las investigaciones del candidato, haciendo uso del teléfono, fax o cualquier otro medio informatizado.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN MATERIA DE ADMISIÓN DE PERSONAL EN LA DISTRIBUIDORA N & R

La información que se presenta en este capítulo fue recopilada por medio de una investigación de campo realizada en las instalaciones de la Distribuidora N & R, ubicada en la 9ª. calle "B" 2-63 colonia Montserrat 2 zona 4 de mixco, departamento de Guatemala.

Esta parte del estudio da a conocer la forma en que se esta realizando actualmente la convocatoria y la inclusión de personal en la empresa, para ello se requirió de la ayuda del personal ejecutivo, administrativo y operativo, para conocer su opinión acerca de la realización de los procesos mencionados anteriormente.

Los hallazgos más relevantes de la situación actual del proceso de admisión de personas, conseguidos a través de los resultados de las encuestas realizadas; se presentan a través de gráficas y el análisis de las mismas, con el objetivo de presentar la interpretación de los resultados obtenidos.

2.1 Determinación del diseño de investigación

Para obtener la información referente al diagnóstico situacional en materia de admisión de personas, se consultó a todo el personal de la empresa, conformado por las unidades ejecutiva, administrativa y operativa, que se muestran en el inciso 2.1.3 de este capítulo, y se utilizó un diseño de investigación que responde a las características de un estudio descriptivo, que pretende medir con la mayor precisión la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección de personal que se aplican en la distribuidora N & R, para luego realizar cambios que permitan mejorarlos y adaptarlos a la misión, visión y objetivos de dicha organización.

2.2 Antecedentes de la empresa

A inicios del año 2002 el señor Narcizo Pérez fundó una pequeña empresa, a la cual llamó Distribuidora N & R, dedicada a la fabricación y venta de muebles de metal, ubicada en la colonia El Incienso zona 7 de la ciudad capital.

Al principio fue una buena oportunidad de incursionar en el comercio, desenvolviéndose como empresario y obteniendo un crecimiento económico, pero a finales del año 2006, se presentó un incremento significativo en la materia prima y además el Sr. Pérez se percató que ya existía mucha competencia; lo que generaba que las ventas y las utilidades fueran en decremento, por lo tanto: a inicios del año 2007 decidió dar un giro al negocio y únicamente fabricar y vender muebles de madera, trasladando la empresa a la colonia Montserrat 2, zona 4 de mixco.

Al producir muebles de calidad a precios justos fue logrando en ese año obtener una buena aceptación de los productos en el mercado, y ampliar su cartera de clientes en la ciudad capital, Escuintla, Santa Rosa y El Progreso.

Distribuidora N y R es una empresa 100% guatemalteca, dedicada a la fabricación y venta de muebles de madera y derivados de la misma, satisfaciendo las necesidades de los clientes a través del diseño, calidad, buen gusto, durabilidad, pero sobre todo y lo más importante con precios al alcance del bolsillo del consumidor. En la actualidad posee una amplia cartera de clientes, distribuidos en la ciudad capital y en los departamentos de Escuintla, Santa Rosa y El Progreso, con el compromiso de seguir extendiéndose a diferentes partes del país.

Distribuidora N & R es una empresa en constante crecimiento, utiliza cada día procedimientos administrativos que buscan mejorar las tácticas utilizadas al realizar las actividades laborales.

A continuación se presenta la misión, visión y valores de la empresa, es importante mencionar que no se encuentran plasmados por escrito en ningún documento de la organización.

2.2.1 Misión

Diseñar, fabricar y vender muebles de madera y sus derivados, con el compromiso de mejorar día con día, buscando la satisfacción de nuestros clientes, brindándoles muebles de gran calidad, y a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus aptitudes personales y profesionales.

2.2.2 Visión

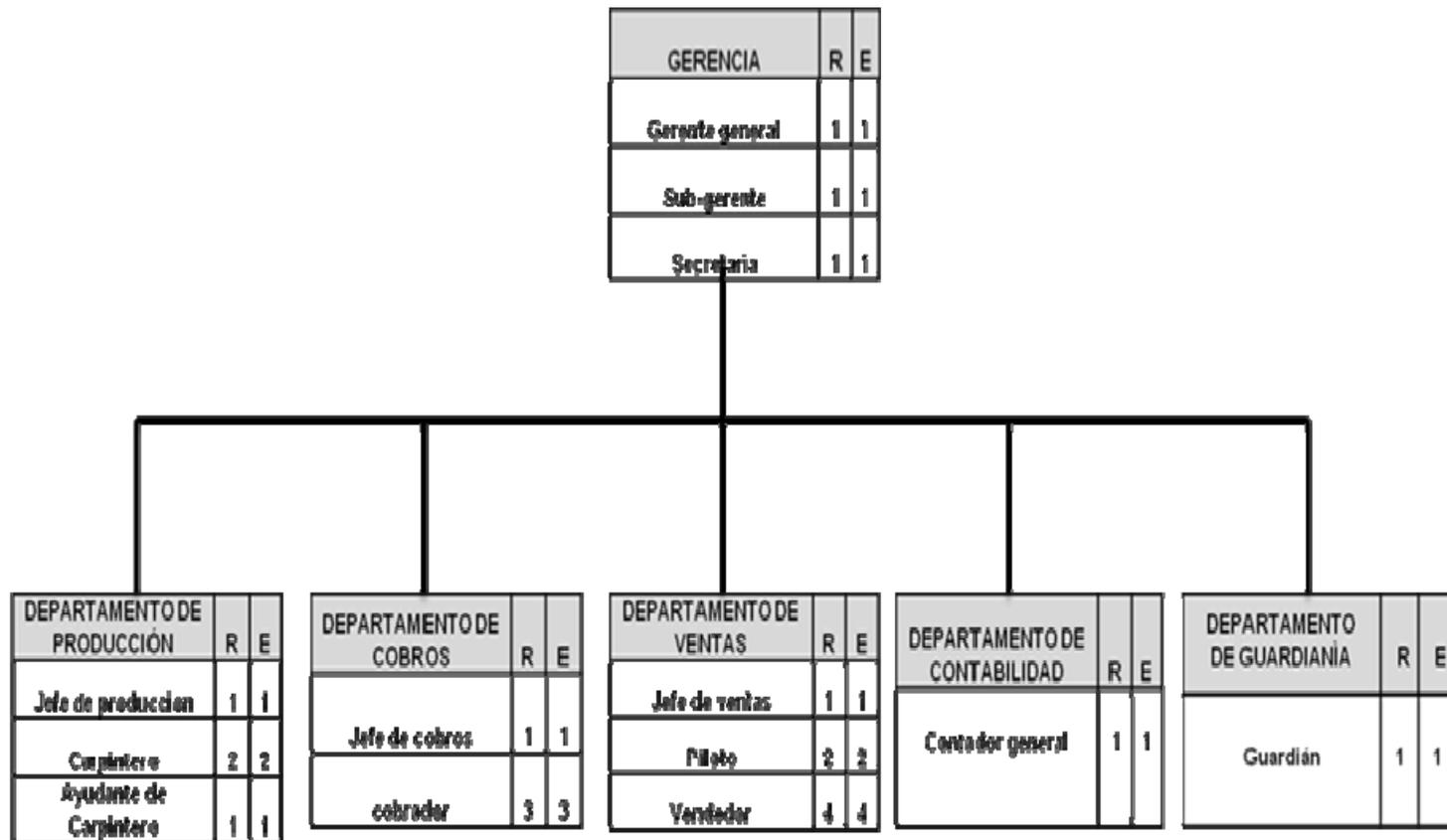
Consolidarnos en el mercado guatemalteco y ser reconocidos en los próximos 3 años como una importante empresa fabricante de muebles de madera y sus derivados, buscando la total satisfacción de nuestros clientes, garantizando alta calidad y un diseño original.

2.2.3 Valores

Tenemos pasión por el diseño y el arte. Siempre buscando la cooperación y el trabajo en equipo. Apreciamos la creatividad de nuestros colaboradores. Estamos fuertemente comprometidos con los intereses de la empresa y de nuestros clientes.

A continuación se presenta el organigrama nominal actual de la distribuidora N & R, según lo investigado por medio de la observación, entrevistas, y encuestas realizadas.

Gráfica 6
Organigrama nominal actual
Distribuidora N & R



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

2.2.4 Aplicación del censo

Para conocer la información necesaria que represente la situación actual de la empresa, se recurrió a la utilización del censo, entrevistando a todas las unidades que conforman la distribuidora N & R, estas son: unidad ejecutiva, administrativa y operativa, con el objetivo de observar la tendencia existente de la problemática detectada en cuanto a la imperfecta aplicación del proceso de admisión de personas. Las características de esta población se muestran en el cuadro siguiente.

Cuadro 1
Personal de la empresa
Distribuidora N & R

Unidad	Puesto	Colaboradores	Colaboradores por unidad
Ejecutiva	Gerente General (propietario)	1	5
	Sub-gerente	1	
	Supervisor de producción	1	
	Supervisor de ventas	1	
	Supervisor de cobros	1	
Administrativa	Contador	1	2
	Secretaria	1	
Operativa	Pilotos	2	13
	Vendedores	4	
	Cobradores	3	
	Carpinteros	2	
	Ayudante de carpintería	1	
	Guardián	1	
TOTAL			20

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

Con la investigación de campo se recopilaron y analizaron las opiniones del personal de las unidades, ejecutiva, administrativa y operativa, para presentar la situación actual acerca del proceso de admisión de personas

2.3 Descripción y perfil de puestos

Al consultar a los colaboradores de la unidad ejecutiva sobre el conocimiento que poseen acerca de la existencia o inexistencia de descripción y perfil de puestos en la distribuidora N & R, los 5 integrantes mencionaron que no se encuentran plasmados por escrito ningún tipo de descripción y perfil de puestos, por lo tanto ellos deben utilizar su experiencia para identificar al aspirante que cumpla con los requisitos del cargo, y con base en ello; deben tomar la decisión de elegir a un candidato para ocupar el puesto de trabajo vacante.

El impacto negativo que genera en la empresa la ausencia de un descriptor y perfil de puestos es que el personal de la unidad ejecutiva encuentra dificultades al momento de incorporar nuevo personal a la empresa, porque no pueden identificar plenamente las funciones esenciales, relaciones de autoridad y dependencia, habilidades y responsabilidades que requiere cada puesto, así como los requisitos principales que debe tener el candidato: nivel de estudios, experiencia, características personales, por lo tanto: no pueden emitir un criterio apropiado que fundamente la decisión de elegir o descartar a un postulante.

2.4 Identificación de puestos de trabajo vacantes

De acuerdo con la encuesta realizada al personal de la unidad ejecutiva de la empresa, 3 entrevistados informaron que utilizan las renuncias que se originan en la empresa como el factor principal para identificar la existencia de puestos de trabajo vacantes, así mismo los 2 restantes indicaron que al percatarse que los empleados no cumplen a cabalidad con las tareas y funciones que exige el cargo se procede a despedirlos, así mismo las faltas sin previo aviso o la ausencia definitiva de los trabajadores de su área laboral son motivos suficientes para

considerar como abandono de trabajo, puesto que la ausencia no se trata de ninguna enfermedad, sino de una decisión personal del trabajador, por lo tanto los despidos y los abandonos de trabajo son factores que también se consideran significativos para determinar la existencia de plazas vacantes.

2.5 Índice de rotación de personal

A continuación se presenta el índice de rotación de personal de la Distribuidora N & R, correspondiente a los últimos 4 años, indicando el número de empleados al inicio del año y durante el mismo, así como las entradas y salidas de los colaboradores.

La fórmula utilizada para el cálculo del índice de persona es la siguiente:

$$IR = \left[\frac{(A+D)}{2} / PE \right] * 100$$

Donde:

IR = Índice de rotación

A = Admisiones

D = Desvinculaciones

PE = Promedio de empleados

Cuadro 2
Índice de rotación de personal
Distribuidora N & R

AÑOS	No. De empleados al inicio del año	Entradas	Salidas	No. De empleados actuales en el año	Índice de rotación
2007	12	5	3	14	33%
2008	14	4	2	16	21%
2009	16	7	3	20	31%
2010	20	5	2	23	18%

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

De acuerdo con los expertos en el tema de rotación de personal se concluyó que en realidad no existe un número que defina el índice ideal de rotación de personal, y se toma como un índice normal un 10%; por lo tanto, en la Distribuidora N & R en los últimos cuatro años analizados, se está incurriendo en un índice alto de rotación de personal.

El personal de la unidad ejecutiva informó que el alto índice de rotación de personal se ha dado por despidos, abandonos y renunciaciones de trabajadores, y que la causa principal esta rotación es la manera en que actualmente se aplica del proceso de admisión de personas en la empresa, puesto que no cuentan con lineamientos técnicos que los guíen a realizar de mejor manera este proceso.

El personal que forma parte de este índice de rotación ha ocasionado fuga de información para la empresa, puesto que los colaboradores que terminan su

relación laboral con la misma, revelan información acerca de las actividades de producción y distribución muebles a otras empresas que se dedican a la misma actividad, así mismo estas personas ocasionan desperfectos en equipos y herramientas, debido a la mala utilización de las mismas al desempeñar las actividades de producción, también se pone de manifiesto la baja productividad que presentan estos empleados para la organización, ya que no son los indicados para desempeñar las tareas que conlleva el puesto de trabajo.

2.6 Creación de descripción y perfil de puestos

Resultado de la inexistencia de descripción y perfil de puestos en la distribuidora N & R, es necesario hacer mención sobre la importancia de las funciones, tareas, responsabilidades y demás características que debe reunir un candidato apto para ocupar un puesto de trabajo, por lo tanto se cuestionó a los integrantes de la unidad ejecutiva de la empresa acerca de los factores que utilizarían para crear la descripción y el perfil de puestos de trabajo, siendo estos los resultados: Los 5 integrantes de unidad ejecutiva informaron que para crear adecuadamente la descripción y el perfil de puestos, se deben tomar en cuenta las siguientes características: conocer las funciones del cargo que el candidato debe desempeñar, los conocimientos que se deban poseer para desempeñar adecuadamente el puesto, las responsabilidades que conlleva el cargo y las habilidades que el puesto requiere para desempeñarlo de manera eficiente, así como las relaciones de autoridad y dependencia que deben existir entre un puesto y otro.

2.7 Proceso de admisión de personas

Es importante mencionar que en la distribuidora N & R no existe un departamento de recursos humanos que se encargue de preparar y realizar adecuadamente el proceso de admisión de personas, y tampoco se cuenta con un documento que señale los procedimientos necesarios para reclutar y

seleccionar al personal idóneo para ocupar los puestos de trabajo que se encuentren vacantes.

La situación anterior hace que los integrantes de la unidad ejecutiva de la distribuidora, se encarguen de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, utilizando su experiencia para identificar al aspirante que cumpla con las exigencias que ellos consideran que el cargo amerita y con base en ello, deben tomar la decisión de elegir a un candidato para ocupar el puesto de trabajo vacante.

El resultado de prescindir de un documento que contenga los lineamientos técnicos que ayuden a convocar e incluir adecuadamente nuevo personal a la empresa, ha originado que se realicen estos procedimientos de manera empírica, valiéndose únicamente de la experiencia del personal de la unidad ejecutiva para realizar este proceso. Lo anterior ha generado que actualmente no se tengan los argumentos necesarios que ayuden a tomar la decisión de cuál de los postulantes es el indicado para ocupar una plaza de trabajo, lo que trae como consecuencia la incorporación de elementos que no resultan ser los idóneos al puesto vacante, por lo tanto rinden abajo de las expectativas de productividad de sus funciones, y con su ineficiencia sobrecargan el trabajo de las personas que dependen de ellas.

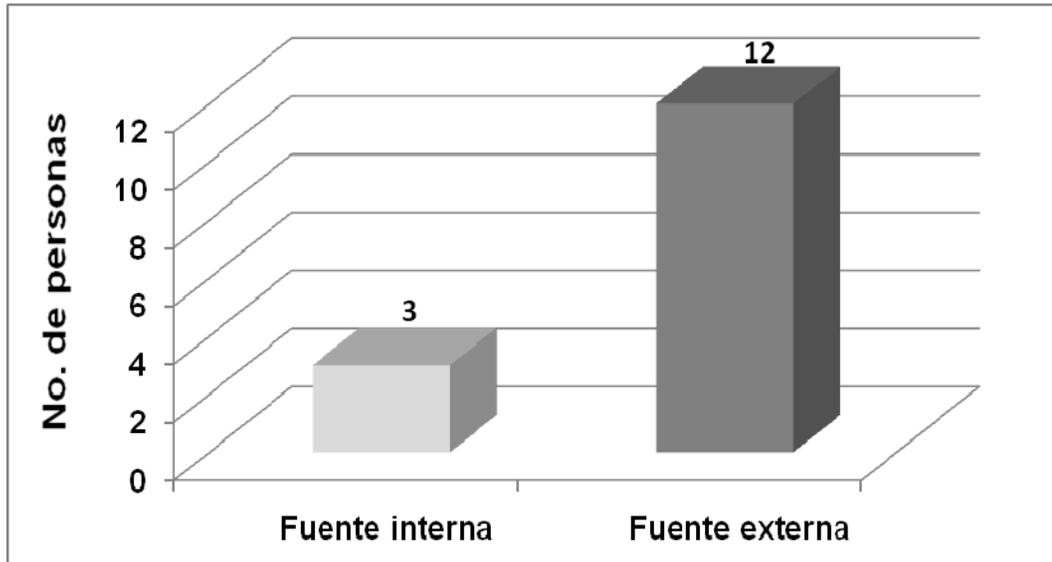
2.7.1 Reclutamiento de personas

Para conocer cuál es el tipo de reclutamiento que utiliza la empresa para llevar a cabo la convocatoria de personal para ocupar las plazas vacantes, se consultó a los colaboradores de la unidad ejecutiva, administrativa y operativa, siendo estos los resultados:

Gráfica 7

Fuente de reclutamiento utilizada con los actuales empleados

Distribuidora N & R



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

Los resultados de la gráfica anterior reflejan que los colaboradores de las unidades administrativa y operativa informaron que al momento en que aplicaron a una plaza de trabajo en la empresa, con 12 de ellos se utilizó la fuente de reclutamiento externa, mientras que los 3 colaboradores restantes indicaron que con ellos se aplicó la fuente interna.

En ese orden de ideas 4 integrantes de unidad ejecutiva manifestaron que prefieren utilizar la fuente de reclutamiento interna para ocupar los puestos vacantes, ascendiendo de puesto a los empleados, o reubicándolos de un cargo a otro de acuerdo a las necesidades que requiera la empresa en ese momento, mientras que el otro integrante manifestó que para ocupar una plaza vacante utiliza como prioridad la fuente de reclutamiento externa.

Con la información anterior se observa que no se están utilizando en la Distribuidora N & R los criterios de reclutamiento que manifestaron los integrantes de la unidad ejecutiva, puesto que la información no concuerda en su totalidad con lo informado por los colaboradores de las unidades administrativa y operativa.

La discrepancia que existe entre el personal ejecutivo al momento de aplicar los criterios acerca de las fuentes de reclutamiento, no ha permitido ejecutar adecuadamente los procedimientos para convocar candidatos a ocupar las plazas vacantes.

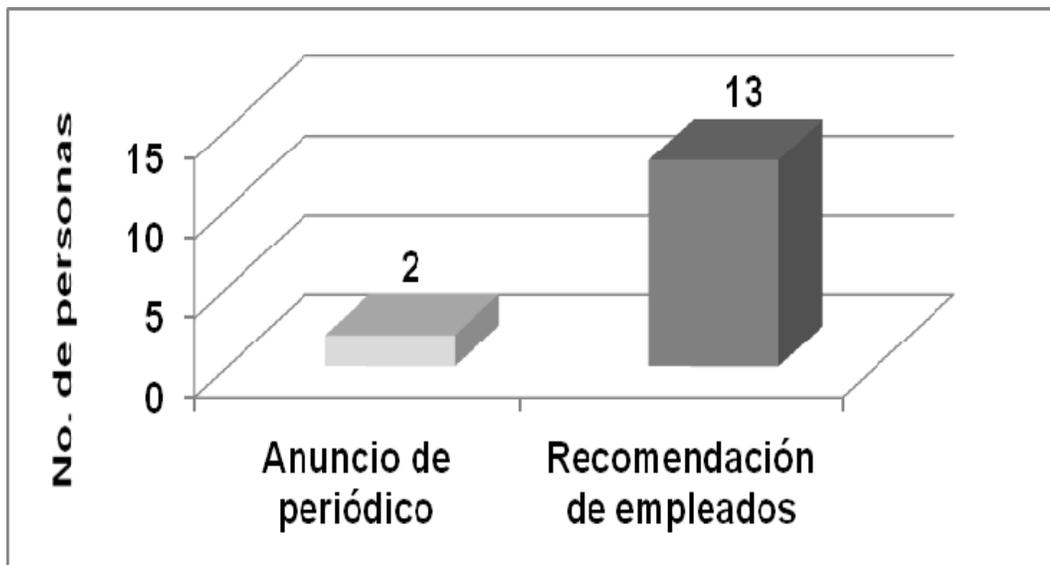
Un factor que se debe mencionar es que no se utilizan frecuentemente promociones de ascensos, por lo tanto se desaprovecha el potencial humano que ya existe dentro de la empresa.

Las situaciones anteriores han ocasionado que los trabajadores sientan que no se toma en cuenta el esfuerzo y el empeño que ponen al realizar sus actividades laborales, porque han observado que actualmente en la empresa prefieren incorporar personal ajeno a la misma para ocupar puestos vacantes, lo anterior ha generado desmotivación en los empleados, y por lo tanto poca fidelidad a la organización, además del incrementando del índice de rotación de personal.

A. Técnicas de reclutamiento externo

Las técnicas de reclutamiento externo que se utilizan en la Distribuidora N & R para atraer la atención de candidatos y lograr que se presenten a la misma, se presentan a continuación:

Gráfica 8
Técnicas de reclutamiento externo utilizadas
con los actuales empleados
Distribuidora N & R



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

El gráfico anterior indica que 13 integrantes de las unidades administrativa y operativa fueron atraídos a la empresa a través de la recomendación de empleados que actualmente laboran en la misma, así mismo los 2 empleados restantes informaron que la organización atrajo su atención y logró que se dirigieran a la misma a través de un anuncio que observaron en el periódico.

De acuerdo con lo anterior 4 integrantes de la unidad ejecutiva informaron en la entrevista realizada que la técnica que utilizan comúnmente para atraer aspirantes, y así se presenten a la empresa es la referencia de empleados, lo anterior indica que el personal que actualmente labora en la empresa recomienda candidatos para ocupar el puesto de trabajo vacante, asimismo el otro integrante de esa unidad informó que prefiere utilizar la técnica del anuncio en periódicos.

El personal ejecutivo agregó que se encuentran deficiencias en la realización de los anuncios de periódicos y es por ello que actualmente se genera poca captación de personal al momento de necesitar cubrir una plaza vacante, por lo tanto toman como prioridad la recomendación de empleados, y se obtiene una convocatoria a bajo costo.

Al analizar las opiniones anteriores se observa que la Distribuidora N & R atrae la atención de la mayoría de su personal a través de la información que proporcionan empleados actuales a sus familiares y amigos, acerca de la existencia de plazas vacantes.

Al incorporar candidatos a la empresa basándose únicamente con las recomendaciones de empleados, y no hacer ningún ensayo para ver si el recomendado es el indicado para ocupar el puesto vacante, se genera como consecuencia: inclusión de personal que no cumple con los requisitos que el cargo amerita, y la improvisación de los mismos ante circunstancias no planeadas y bajo las cuales no tienen ninguna experiencia ni preparación, ocasionando pérdida y desperdicio de materia prima, así como del tiempo de trabajo; además de poca captación de candidatos potenciales del mercado laboral en tiempo oportuno, motivos por los cuales en algunas ocasiones se ha extendido o repetido completamente el proceso de convocatoria, teniendo que invertir recurso económico en la realización del nuevo proceso.

2.7.2 Selección de personas

Al momento de finalizar el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección de personal, se realizaron preguntas a los colaboradores de la unidad ejecutiva, con la finalidad de conocer el procedimiento que utilizan para elegir a los candidatos a ocupar las plazas vacantes de la empresa.

Los 5 integrantes de la unidad ejecutiva coinciden que para identificar al personal adecuado para cubrir las necesidades que los puestos de trabajo ameritan, el aspirante debe cumplir con las exigencias que ellos consideran necesarias que el cargo requiere y también deben tener disponibilidad de tiempo para incorporarse de inmediato a la empresa.

En ese orden de ideas informaron que únicamente se valen de su experiencia para tomar la decisión de seleccionar al candidato que consideran adecuado para realizar las funciones del cargo vacante, y que esta no es base suficiente para tomar esa decisión, por lo tanto: la falta de lineamientos que los orienten a realizar adecuadamente el proceso de selección ha generado que en algunas ocasiones no se incluya a la empresa al persona ideal para desempeñar el cargo.

A. Técnicas de selección

Durante la investigación se entrevisto al personal de la unidad ejecutiva de la Distribuidora N & R, acerca de la forma de aplicación de las técnicas que utilizan para elegir al personal para ocupar las plazas vacantes, a continuación se presentan los resultados.

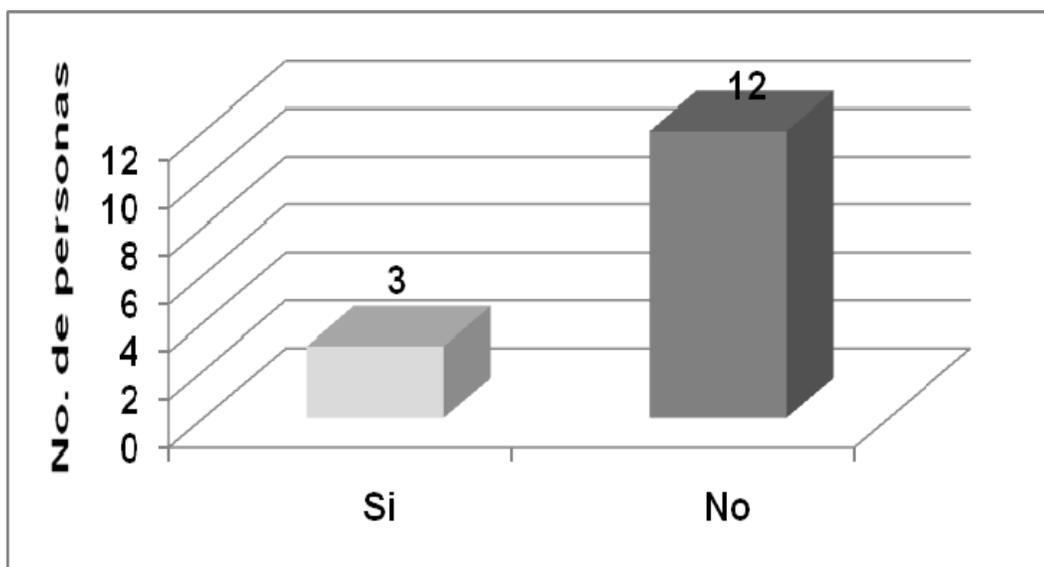
a) Pruebas de selección

Los 5 integrantes de la unidad ejecutiva manifestaron si realizan pruebas de selección a todos los candidatos que aspiran a ocupar una plaza de trabajo en la empresa, también informaron que las pruebas de selección les ayudan a medir los conocimientos y las destrezas que los candidatos usarán al momento de realizar las actividades que el cargo amerita, y así poder tomar la decisión de elegir al mejor postulante para el puesto.

A continuación se presentan los resultados de la información obtenida de las opiniones de los colaboradores de las unidades administrativa y operativa, con la

finalidad de conocer si al momento en que aspiraron a una plaza de trabajo en la empresa se les realizó algún tipo prueba y de ser así, en qué consistía la misma.

Gráfica 9
Aplicación de pruebas de selección a los
empleados actuales
Distribuidora N & R



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

Como se puede observar en la gráfica anterior los colaboradores de las unidades administrativa y operativa informaron que a 12 de ellos no se les realizó ningún tipo de prueba al momento que solicitaron una plaza de trabajo en la empresa, y sólo a 3 sí se les practicó una prueba para verificar sus conocimientos en relación al puesto vacante.

Al analizar las opiniones del personal de la Distribuidora N & R se observa que no concuerdan en su totalidad, porque no a todos los trabajadores se les realizó alguna prueba para demostrar sus conocimientos acerca del puesto de trabajo.

Es necesario mencionar que a las únicas personas que se les realizó alguna prueba para comprobar sus capacidades laborales, fue a los 2 carpinteros y al ayudante de carpintería. La prueba para los carpinteros estuvo en realizar un mueble de madera y para el ayudante de carpintería: poner en práctica la utilización de las cortadoras y demás herramientas del taller, así como los conocimientos que posee acerca de los tipos de madera y los accesorios que se requieren para la elaboración de los muebles.

Al realizar pruebas de selección a una pequeña parte del personal que aspira a ocupar una plaza de trabajo en la Distribuidora N & R, no se logra conocer las capacidades que poseen los postulantes y se está incorporando personal sin experiencia, por lo tanto éste no es capaz de desempeñar adecuadamente las funciones que conlleva el cargo, ocasionando pérdida de recursos financieros, materiales y tiempo de trabajo.

b) Entrevista

Con relación a las entrevistas de trabajo se procedió a preguntar al personal ejecutivo de la empresa, si ellos realizan algún tipo de entrevistas que los ayude a conocer mejor al candidato y así poder emitir un mejor juicio para seleccionar a la persona que ocupará la plaza de trabajo que se encuentre disponible. Los resultados son los siguientes:

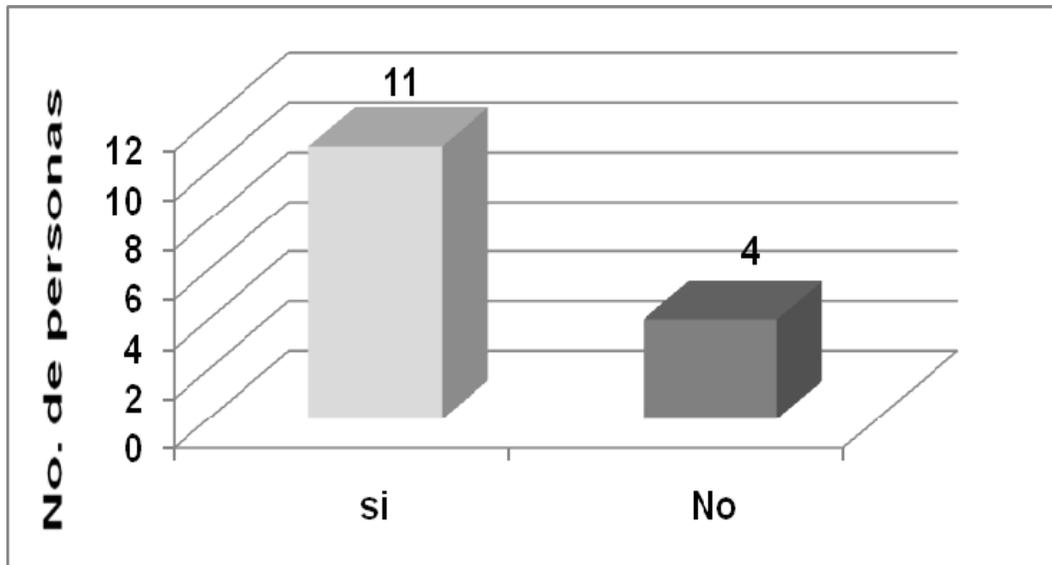
Los 5 integrantes de la unidad ejecutiva indicaron que para seleccionar candidatos para ocupar los puestos de trabajo que se encuentran vacantes en la empresa, siempre utilizan la técnica de la entrevista de selección, porque por medio ella pueden conocer al candidato personalmente. También informaron que realizan la entrevista como una conversación natural, porque no cuentan con una guía que los oriente a realizarla con los lineamientos técnicos que se requieren, y se han dado cuenta que en algunas ocasiones por tratar de hacer de la mejor manera la entrevista no dejan hablar al entrevistado, y al culminar la

misma han quedado temas importantes pendientes de tratar como: experiencia de trabajo, educación, actividades e intereses del candidato, por lo tanto no logran sacar conclusiones de cómo es y cómo se desenvolverá el postulante en el puesto de trabajo.

Asimismo indicaron que en la empresa no se les brinda ningún tipo de entrenamiento o capacitación que les ayude a mejorar el proceso de entrevista y por esta razón no se realiza adecuadamente, por lo tanto no pueden reconocer las debilidades y fortalezas del candidato.

A continuación se presentan los resultados de la información obtenida de las opiniones de los colaboradores de las unidades administrativa y operativa, acerca de la entrevista de trabajo que les realizaron al momento en que aspiraron a una plaza de trabajo en la empresa.

Gráfica 10
Realización de la entrevista de selección a los
actuales empleados
Distribuidora N & R



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

Los resultados de la gráfica anterior muestran que a 11 colaboradores de las unidades administrativa y operativa sí se les realizó la entrevista de selección al momento que solicitaron un plaza de trabajo en la empresa, mientras que los 4 restantes indicaron que no se les practicó ninguna entrevista.

Se puede notar que los datos no concuerdan en su totalidad con la información proporcionada por el personal ejecutivo, puesto que no a todos colaboradores se les aplicó la entrevista de selección cuando optaron a un puesto de trabajo en la empresa.

El personal administrativo y operativo también informó que a su criterio la persona que los entrevistó no está capacitada para continuar entrevistando a

nuevo personal, porque permite tomar la palabra en pocas ocasiones y al terminar la entrevista existen dudas al respecto de las actividades que deben realizar en el puesto y de los horarios de trabajo que tiene la empresa.

c) Chequeo de referencias laborales y personales

Los resultados de la investigación reflejaron que el personal de la unidad ejecutiva no realiza el chequeo de referencias laborales y personales para comprobar la veracidad de la información proporcionada por los candidatos, por lo tanto se desconoce si el postulante tiene alguna experiencia laboral relacionada con el puesto vacante, así como los valores que éste posee para desarrollar sus actividades diarias.

El riesgo que actualmente genera la falta del chequeo de referencias del postulante en la distribuidora N & R, es que no se sabe si se está admitiendo personal peligroso o dañino para la empresa, corriendo el riesgo de fuga de información confidencial, así como pérdida de recursos materiales y económicos.

d) Documentación requerida

Para conocer la información referente a esta técnica, se le cuestionó al personal de las unidades administrativa y operativa, si les solicitaron algún tipo de documento antes de empezar a laborar en la empresa.

Los 15 empleados manifestaron que cuando se postularon a una plaza en la empresa no se les solicitó ningún tipo de documento que indicara la escolaridad que poseen ni los conocimientos adquiridos en trabajos anteriores. Por lo tanto no se lleva ningún tipo de control o expediente de los candidatos acerca de las actividades que realizaron antes de pertenecer a la empresa, ni de las actividades que realizan actualmente dentro de la misma.

2.8 Costos actuales del proceso de admisión de personal

- ❖ Contar con personal que no tiene los conocimientos y experiencia de trabajar con madera y derivados de la misma, le ha ocasionado a la Distribuidora N & R pérdidas de materia prima.

- ❖ La mala utilización de las cortadoras y cepilladoras de madera, así como el uso inadecuado de barrenos y demás herramientas eléctricas, ha causado a la empresa desperfectos y en ocasiones pérdida total de éstos instrumentos de trabajo.

- ❖ Después de recurrir a la recomendación de empleados, y observar que ésta no brinda la captación necesaria, se recurre a realizar la convocatoria de personal a través de anuncios de periódicos, volantes y afiches, desafortunadamente no se cuenta con lineamientos apropiados para realizar adecuadamente estas técnicas, y en la mayoría de los casos no se ha cumplido con el objetivo de los mismos, generando únicamente gastos a la empresa.

- ❖ La mala realización del proceso de venta, ha generado para la empresa pérdidas de utilidades, este rubro es el que ha sufrido el mayor impacto, causando mucha preocupación a la empresa.

En el siguiente cuadro se presentan los rubros y se especifican los costos en que incurre actualmente la Distribuidora N & R al realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, contando con personal no calificado para desempeñar las tareas correspondientes al puesto de trabajo.

Cuadro 3
Deficiencias del actual proceso de admisión de personas
expresado en quetzales

CONCEPTO	Total anual
Reclutamiento y selección	
Afiches y volantes publicitarios	Q. 650.00
Anuncio de prensa	Q. 1.500.00
Operativos	
Mal manejo de materia prima	Q. 6.000.00
Destrucción y deterioro de maquinaria	Q. 6.500.00
Pérdida de utilidades por mal manejo de ventas	Q. 12.000.00
Total	Q. 26.650.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

2.9 Análisis y discusión de resultados

Al concluir la investigación de campo acerca del proceso de admisión de personal en la Distribuidora N & R se logró determinar que efectivamente no se cuenta con los procesos adecuados que son necesarios para reclutar y seleccionar personal. Por lo tanto existen deficiencias al momento de incorporar recurso humano a la empresa,

Las circunstancias principales que no han permitido que en la empresa se realicen apropiadamente los procesos de reclutamiento y selección de personal son las siguientes:

La ausencia de descripción y perfil de puestos, limita al personal de la unidad ejecutiva a usar únicamente su experiencia para elegir personal para ocupar puestos de trabajo, careciendo de una base formal que los guíe y oriente sobre las habilidades, experiencia, conocimientos y requisitos, así como todas las atribuciones, responsabilidades y relaciones que se necesitan en cada puesto de trabajo.

En lo que respecta al proceso de reclutamiento, se encontró que la técnica más utilizada para atraer candidatos es la recomendación por parte de los empleados que ya laboran en la empresa. Según el personal ejecutivo esta es la técnica más eficaz para captar personal confiable, puesto que los recomendados son amigos o conocidos de los actuales empleados. El problema que se crea al incorporar personal recomendado, es que no se le realiza ningún tipo de prueba que demuestre que el candidato cuenta con los conocimientos y la experiencia necesaria para desempeñar adecuadamente el cargo vacante. Además se limita seriamente la atracción de candidatos potencialmente calificados y aptos para el puesto.

Respecto al proceso de selección de personas se realiza de manera sencilla, ya que únicamente se analiza el comportamiento de los aspirantes durante la

entrevista de selección y en algunas ocasiones se les practica algún tipo de prueba que ayude a comprobar sus capacidades laborales y si en el momento cumple con las expectativas se da la aprobación de ingreso a la empresa.

Otra deficiencia que presenta la distribuidora N & R que es importante de mencionar, es que a el personal de la unidad ejecutiva no se le brinda ningún tipo de entrenamiento o capacitación que ayuden a mejorar el proceso de entrevista de selección de personal.

Otro aspecto importante de mencionar es que al personal de nuevo ingreso no se le solicita ningún tipo de documento que respalde los conocimientos y la información proporcionada por el candidato.

El personal de la unidad ejecutiva al realizar el proceso de selección de personal no realiza ningún chequeo de referencias laborales ni personales, que ayuden a comprobar la veracidad de la información proporcionada por el candidato en relación a la experiencia laboral que posee, así como, los valores de conducta con los que cuenta al desempeñar sus actividades laborales.

Es necesario eliminar o contrarrestar la problemática planteada en este capítulo, por lo tanto es necesaria la implementación de la propuesta de un proceso de admisión de personal que ayude a la distribuidora N & R a reclutar y seleccionar recurso humano idóneo en cada puesto de trabajo, en el próximo capítulo se detallan los procedimientos técnicos para realizar adecuadamente este proceso.

CAPÍTULO III

PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA DISTRIBUIDORA N & R

3.1 Justificación

En la actualidad el recurso humano es el elemento que hace la diferencia entre una empresa y otra, donde la mejor organización se destacará por la capacidad y calidad de trabajo que brinden cada uno de sus colaboradores al momento de desempeñar sus funciones.

El desarrollo de la empresa durante los últimos años ha originado mayores exigencias durante la realización de las actividades laborales, requiriendo cada día procedimientos administrativos que buscan mejorar las técnicas utilizadas durante la ejecución de las mismas, por tal motivo es necesario contar con el personal idóneo en los puestos de trabajo.

En la Distribuidora N & R se necesita la optimización de todos los recursos con los que cuenta. De aquí se deriva la necesidad de contar con personal adecuado en cada puesto de trabajo, ya que el talento humano es el elemento clave que hace girar a las organizaciones.

Una vez analizados los resultados de la situación actual, se estableció que en la empresa no se realiza adecuadamente la convocatoria e inclusión de personal, por esta razón no se cumplen con los lineamientos adecuados que requieren los procesos de reclutamiento y selección de personal. Por lo tanto es necesario que se mejoren los aspectos que no están funcionando adecuadamente, ya que generan un riesgo en el desarrollo de la empresa.

Para resolver la problemática anterior es necesario implementar un proceso de admisión de personal que le sirva a la empresa de guía para reclutar y seleccionar empleados que posean los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para realizar eficientemente las actividades relacionadas con los puestos de trabajo.

Es necesario que la implementación del proceso de admisión de personal lo realice el sub-gerente de la empresa, ya que actualmente es la persona que cuenta con estudios de administración de empresas y ha recibido las capacitaciones necesarias para realizar los procedimientos que componen la propuesta.

3.2 Objetivos del proceso

- Establecer una base técnica en la cual se puedan desarrollar adecuadamente y de acuerdo con las necesidades de la distribuidora N & R, los procesos de reclutamiento y selección de personal para contar con colaboradores que cumplan con los conocimientos, habilidades y destrezas que requieren los puestos de trabajo.
- Contribuir a que en la distribuidora N & R se desarrolle una fuerza de trabajo equilibrada y efectiva al emprender el proceso de admisión de personal.
- Garantizar el ingreso de personal calificado y capaz de conformar un equipo humano que asegure con eficacia y eficiencia el cumplimiento de las actividades asignadas en cada puesto de trabajo.

- Definir y estructurar las actividades orientadas a integrar a la empresa el personal idóneo para cada área que lo solicite, cumpliendo estrictamente los estándares de preparación, experiencia y capacidad definidos para cada puesto en específico.

3.3 Reglas generales del proceso

Con la finalidad que la Distribuidora N & R trabaje de la mejor manera posible y con el propósito de evitar conflictos de índole laboral se proponen las siguientes políticas y normas generales que deberán ser seguidas sin distinción de puesto o rango.

- Disponer de un proceso de admisión de personal por escrito, para ser realizado por el personal de la unidad ejecutiva de la empresa.
- El proceso de admisión de personal se efectuará en un marco de estricta ética, con la finalidad de convocar e incluir personal competente en todos los niveles jerárquicos de la organización, cubriendo de manera puntual los requisitos del puesto.
- Para el proceso de admisión de personal se deberá evaluar la experiencia y la estabilidad laboral de los candidatos.
- Para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, no se debe exceder de un período de 4 semanas.
- A todos los candidatos se les deben realizar pruebas de capacidades laborales para verificar si son aptos para ocupar una plaza vacante.
- Brindar al candidato todas las facilidades para realizar adecuadamente las pruebas de capacidades laborales.

- Al momento de surgir nuevos puestos en la empresa, es obligatorio elaborar la descripción y perfil de puestos, para añadirlas al proceso de admisión de personas.
- El proceso de admisión de personal deberá basarse en la descripción y perfil de puestos, en la entrevista y en los resultados de las pruebas de selección.

3.4 Proceso de reclutamiento de personas

Debido a la importancia que tiene el recurso humano en la distribuidora, se debe tener especial cuidado a la hora de reclutar personal para ocupar los puestos vacantes, con el propósito de atraer la mayor cantidad de candidatos posibles y que al mismo tiempo cumplan con los requisitos indispensables para el cargo y con la finalidad de contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo se presentan las políticas y normas aplicadas al proceso.

3.4.1 Reglas generales de reclutamiento

Se establecen en la Distribuidora N & R con la finalidad de convocar a la mayor cantidad de personal posible que cumpla con los requisitos y características que se adecuen al puesto vacante.

- El reclutamiento debe administrarse en forma centralizada por la secretaria y el respectivo supervisor del área que necesita cubrir la plaza vacante, tomando la decisión final el sub-gerente de la empresa.
- Para el reclutamiento de postulantes la convocatoria será dirigida prioritariamente hacia el personal interno de la empresa, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.

- Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de sexo, estado civil y religión, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
- Brindar capacitaciones periódicas al personal de la unidad ejecutiva acerca de la adecuada aplicación del proceso de reclutamiento de personal.
- La empresa debe brindar el equipo y los accesorios de seguridad a todos los trabajadores para el mejor desempeño de las tareas en la empresa.
- La requisición de personal debe contener requerimientos específicos de trabajo autorizados por la empresa y que establezcan con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para realizar una eficaz búsqueda de candidatos.
- Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante la requisición de personal correspondiente del cargo vacante.
- No se cubrirá una vacante si no se tiene la requisición de personal respectiva firmada por el jefe inmediato.
- En el reclutamiento interno, la noticia del puesto vacante será divulgada en la cartelera o en el cuadro de avisos de la distribuidora.
- Para el reclutamiento externo, la noticia del puesto vacante será divulgada a través de la publicación en anuncios en los periódicos, afiches y volantes externos.

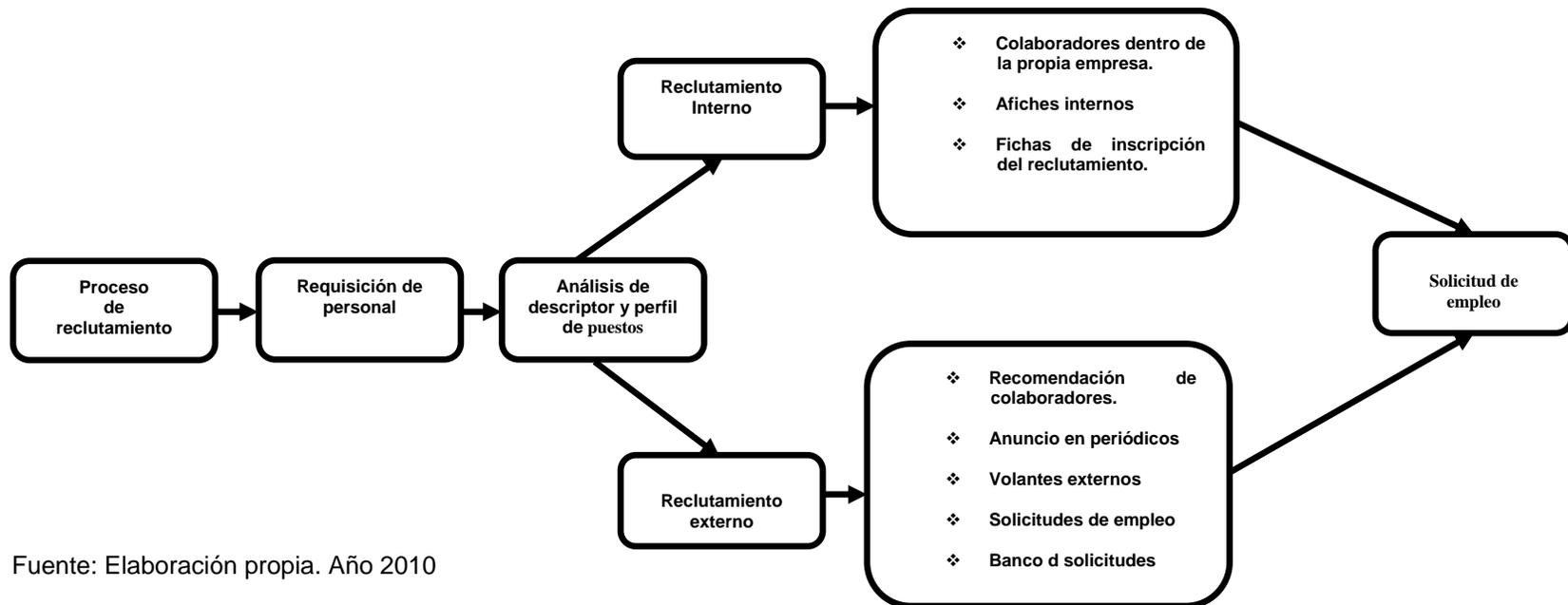
- La publicación de las vacantes disponibles debe contener información de la descripción y perfil del puesto.
- Toda solicitud de trabajo debe estar acompañada de la papelería correspondiente del aspirante, en caso contrario se deberá rechazar dicha solicitud de trabajo.
- Cuando un aspirante no llene los requisitos de la descripción y perfil de puestos, se anotarán las razones por las cuales fue rechazada su solicitud de empleo.
- Cuando no existan puestos vacantes y se reciban solicitudes de empleo con papelería completa, se almacenarán en el banco de solicitudes.

3.4.2 Fases del proceso de reclutamiento

Para realizar adecuadamente el proceso de reclutamiento en la Distribuidora N & R es necesario ejecutarlo por medio de fases, las cuales ayudarán al sub-gerente, los supervisores y a la secretaria a encontrar personal calificado y posteriormente ser seleccionado para ocupar las plazas nuevas o vacantes que se encuentren en la empresa. Las fases se muestran a continuación:

Gráfica 11

Fases del proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

A. Requisición de personal

Se debe implementar la requisición de personal para que cada departamento de la Distribuidora N & R pueda recolectar información sobre el cargo, dando a conocer de forma fácil y clara la descripción del puesto que se necesita cubrir.

Tan pronto como un departamento se le presente la existencia de una plaza vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo, etc. El supervisor del departamento solicitante debe llenar un formulario de requisición de personal, el cual debe ser entregado a la secretaria para que realice la convocatoria correspondiente, iniciándola de manera interna, y si no se encuentra dentro de la empresa a la persona que reúna los requisitos del cargo, se procede a realizar la convocatoria a personal externo.

A continuación se presenta el formato de la propuesta:

Formato 1
Requisición de personal
Distribuidora N & R

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	_____
Actividad principal:	_____
Departamento:	_____
Tipo de movimiento:	_____ Nueva plaza: _____ Sustituye a: _____
Número de personas a cargo:	_____
Sueldo inicial:	_____
Otros:	_____
Horario:	_____

REQUISITOS DE LA PLAZA

HABILIDADES Y CUALIDADES REQUIERIDAS	
Estudios (área y nivel)	_____ _____
Experiencia (área y nivel)	_____ _____
Rango de edad:	_____ sexo: _____
Sin compromiso de estudios:	_____ No indispensable: _____
Con vehículo:	_____ No indispensable: _____
Observaciones	_____

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

B. Análisis de descripción y perfil de puestos

Realizar en la distribuidora el análisis de la descripción y perfil de puestos ayudará a identificar al candidato que cumpla con las características del puesto vacante; tales como su identificación, las funciones esenciales, relaciones de autoridad y dependencia, habilidades y las responsabilidades, así como los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, asegurando que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos por la persona que los desempeñe.

Este procedimiento le corresponde efectuarlo a la secretaría de la empresa, después de recibir la requisición de personal, debe realizar el análisis de las currícula de los candidatos, para compararlas con la descripción y perfil de puestos, eligiendo a los postulantes que cumplan con los requerimientos del mismo, para posteriormente presentarle los expedientes al supervisor del área del puesto vacante, para que éste elija al aspirante que considere que cumple con todos los requerimientos necesarios que conlleva el puesto de trabajo.

A continuación se presenta la propuesta del formato de la descripción y perfil de puestos que se utilizarán en la distribuidora N & R.

Formato 2
 Descripción y perfil de puestos
 Distribuidora N & R

Nombre del puesto: Nombre del puesto inmediato superior: Nombre de los puestos bajo su mando: Supervisa en el área de: Puestos que lo pueden sustituir: Puestos a los que puede sustituir: Mantiene relaciones internas con: Mantiene relaciones externas con: Ubicación del puesto: Clasificación: Horario: Funciones del puesto de trabajo: Responsabilidades:
--

Perfil del puesto (requerimientos del puesto) Edad: Sexo: Estado civil: Afiliaciones: Nivel educativo:

HABILIDADES Y DESTREZAS

No.	Habilidades y destrezas	Definición

OTROS CONOCIMIENTOS

Idiomas

Español	Inglés	Otro

Computación

Programa / Sistema	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado

EXPERIENCIA:

CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DOMINAR EL PUESTO DE TRABAJO

No.	Área	Tiempo de capacitación

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

Después de analizar la requisición de personal y la descripción y perfil de puestos se procede a realizar el proceso de reclutamiento, continuando con la posibilidad de reclutamiento interno y externo.

C. Reclutamiento interno

Este proceso se lleva a cabo a través de la divulgación de ofertas de trabajo mediante la existencia de puestos vacantes, exclusivamente para el personal que ya está dentro de la empresa, estas son ofertas de ascensos, involucrando otras responsabilidades, habilidades y conocimientos.

Esta tarea le corresponde realizarla a la secretaria de la empresa de forma rápida y clara, utilizando las siguientes técnicas:

- a) Colaboradores dentro de la propia empresa
- b) Afiches internos
- c) Fichas de inscripción de reclutamiento interno

a) Colaboradores dentro de la propia empresa

Cuando se necesite contratar recurso humano en la distribuidora N & R, es prioridad cubrir el puesto vacante con el reclutamiento interno; analizando si existe algún colaborador que cumpla con la descripción y perfil del puesto requerido y así ser promovido al puesto vacante.

El propósito de utilizar esta técnica es que todos los colaboradores internos se enteren de la oportunidad de superación a través del ascenso que existe por medio de la plaza vacante, y dicha plaza sea cubierta por alguno de ellos, manteniendo así la fidelidad de los trabajadores hacia la empresa y generando el espíritu de superación en los demás colaboradores.

b) Afiches internos

Por medio de los afiches internos, la empresa divulgará la existencia de plazas vacantes. Éstos se pondrán en la cartelera de la distribuidora, con el propósito de que todo el personal interno este al tanto de la existencia de puestos disponibles y así puedan aspirar a ocuparlos.

La secretaria realizará la elaboración de los Afiches, de acuerdo a las especificaciones que le informe el supervisor del departamento solicitante de personal, tomando como base la descripción y perfil de puestos, aplicando la técnica AIDA para que este medio cause el impacto en el personal y se animen a cubrir la plaza.

A continuación se presenta el diseño del afiche que se publicarán dentro de la distribuidora para divulgar las plazas vacantes.

Formato 3
Afiche interno
Distribuidora N & R



“QUIERES SUPERARTE”



**ESTAREMOS CONTRATANDO
“SUPERVISOR DE VENTAS”**

Requisitos

Nivel de experiencia:

2 años de experiencia en ventas de muebles
de 25 a 35 años

Edad:

Título de nivel medio

Educación:

Disponibilidad:

Para movilizarse en el interior del país.

Descripción del cargo

Planificar estrategias de ventas.

Diseñar y asignar rutas de ventas.

Planificar metas de ventas por vendedor.

Capacidad de negociación.

Coordinación de equipos de trabajo.

Elaboración de informes sobre el control de las ventas

Ofrecemos

Ambiente agradable de trabajo

Entrenamiento

Estabilidad laboral

Salario según experiencia

Prestaciones adicionales a las de la ley

Interesados comunicarse con su respectivo supervisor de área.

c) Fichas de inscripción de reclutamiento interno

Es un instrumento que pueden utilizar los supervisores de los departamentos de la distribuidora para candidatos internos, con la finalidad de conocer las características que poseen sus colaboradores para desempeñar cualquier puesto vacante que surja en el futuro, especificando que puesto ocupan, estudios adicionales, si han concluido una carrera o han comenzado a estudiar.

A continuación se presenta la propuesta del formato de la ficha de inscripción de reclutamiento interno, para utilizarse en la distribuidora N & R.

Formato 4
 Ficha de inscripción para reclutamiento interno
 Distribuidora N & R

Puesto a reclutar: _____

Fecha de entrevista	Nombres y apellidos	Departamento en que labora actualmente	Años de laborar	Puesto que ocupa actualmente	Grado de escolaridad actual	Cursos adicionales	Teléfono	Referencias	observaciones

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

D. Reclutamiento externo

Al concluir dentro de la empresa el proceso de reclutamiento interno y no encontrar a ninguna persona que cumpla con el perfil del puesto que se esta buscando, es necesario ejecutar el reclutamiento externo. Esta fuente de reclutamiento busca candidatos fuera de la organización, teniendo como ventaja el aporte de experiencia y habilidades que no existen actualmente en la misma.

a) Técnicas de reclutamiento externo

Para obtener eficacia y eficiencia en la divulgación de las plazas vacantes es necesario utilizar las siguientes técnicas:

❖ Recomendaciones de colaboradores

Al existir una plaza de trabajo vacante se sugiere que el supervisor del área le informe a sus colaboradores la existencia de la misma, solicitándoles ayuda para que le presenten candidatos para ocupar la plaza vacante. La ventaja de utilizar esta técnica; es que la información sobre la plaza vacante llega al candidato por medio del empleado, lo cual le permitirá a la Distribuidora N & R obtener resultados relativamente rápidos y minimizar costos.

❖ Anuncios en periódicos

La publicación de anuncios en periódicos es una técnica utilizada para llegar a gran cantidad de personas. La elaboración del anuncio le corresponde a la secretaria de la empresa utilizando información precisa acerca de la naturaleza y las características del puesto; así como de la persona que se busca. El anuncio debe ser elaborado de forma clara, breve y concisa; asimismo es importante que se haga por medio de la técnica AIDA y que además cumpla con las siguientes características:

- ❖ Identificación de la compañía o la rama económica a la cual se dedica.
- ❖ Descripción de la posición (objetivo principal y funciones).

- ❖ Requisitos (conocimientos, habilidades y características especiales)
- ❖ Ofrecimiento
- ❖ Indicaciones para comunicarse con la empresa (correo electrónico, teléfono o fax) y las instrucciones que deberá seguir para poder optar a la posición.

Estas características son fundamentales para delimitar el anuncio hacia la captación de personal apropiado, evitando así, que se produzcan multitudes de solicitudes de empleo, y se tenga que realizar depuraciones de expedientes que no cumplan con los requisitos mínimos exigidos por el puesto.

De acuerdo a la cotización realizada al periódico “Prensa Libre”, el anuncio debe ser publicado los días lunes y jueves, puesto que estos son los días exclusivos para los clasificados, así mismo deben ser publicados durante una semana en un tamaño 4x6 con fondo amarillo para alcanzar alto impacto en los lectores y se obtenga una convocatoria satisfactoria de recurso humano. Ver anexo 2.

A continuación se sugiere el formato de un anuncio que toma en cuenta las características antes mencionadas.

Formato 5
Anuncio en periódico
Distribuidora N & R



**CONTRATARÁ
“VENDEDOR”**

Requisitos

Nivel de experiencia: 2 años de experiencia en ventas de muebles
Edad: de 18 a 35 años
Educación: Título de nivel medio
Disponibilidad: Para movilizarse en el interior del país

Descripción del cargo

Conocimiento en técnicas de venta
Capacidad de negociación para generar ventas
Brindar servicios post-venta
Conocimiento para realizar reportes de ventas
Transmitir confiabilidad al vender
Generar captación de clientes



Ofrecemos

Salario según experiencia
Prestaciones adicionales a las de la ley
Ambiente agradable de trabajo
Capacitaciones
Estabilidad laboral



Interesados presentarse a 9ª. Calle “B” 2-63 cc
papelería: Currículum vitae, fotocopia de cédula de vecindad, fotocopia de carencia de
antecedentes penales y policíacos.

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

❖ **Volantes externos**

Por medio de los volantes externos, la empresa divulgará la existencia de plazas vacantes. Éstos se pondrán en postes y lugares visibles, también se repartirán en las calles cercanas a la distribuidora, con el propósito de informar a la mayor cantidad de personas que sea posible sobre la existencia de puestos disponibles.

Estos volantes también serán elaborados por la secretaría utilizando la técnica AIDA, teniendo información precisa acerca de naturaleza y las características del puesto; así como de la persona que se busca.

La ventaja que brinda esta técnica es que proporciona resultados rápidos y a un bajo costo.

A continuación se presenta el diseño del volante externo que se utilizará en la distribuidora para divulgar las plazas vacantes.

Formato 6
Volante externo
Distribuidora N & R



**OFERTA DE EMPLEO
“VENEDORES”**

REQUISITOS

Nivel de experiencia:	2 años en ventas de muebles de madera
Edad:	de 18 a 35 años
Educación:	Título de nivel medio
Disponibilidad:	Para movilizarse en el interior del país

Descripción del cargo

- Conocimiento en técnicas de venta
- Capacidad de negociación para generar ventas
- Brindar servicios post-venta
- Conocimiento para realizar reportes de ventas
- Transmitir confiabilidad al vender
- Generar captación de clientes



Ofrecemos

- Salario según experiencia
- Prestaciones adicionales a las de la ley
- Ambiente agradable de trabajo
- Capacitaciones
- Estabilidad laboral



Personas interesadas pedir cita a los teléfonos 2438-0533 2438-0544
Imprescindible traer currículum vitae.

❖ **Banco de solicitudes**

Es necesario que en la distribuidora N & R se cree un archivo que se utilice para registrar todas las solicitudes y currícula recibidas de los candidatos, a modo de convertirse en una base de datos de donde se obtendrán a los aspirantes actuales, y los que no clasifiquen se retendrán para futuras referencias.

La ventaja que brindará a la distribuidora este proceso es que ahorra costos que acarrea toda convocatoria de personal.

E. Recepción de solicitudes

La utilización de la solicitud de empleo es de gran beneficio para la distribuidora, porque se obtendrá el resumen de la información relevante del postulante de acuerdo con las características del cargo y las expectativas de la empresa.

En esta fase los postulantes harán el primer contacto con la distribuidora, por lo tanto, la secretaria debe orientarlos sobre el llenado del formato de solicitud de empleo, para después adjuntarla a los expedientes completos de los aspirantes. Posteriormente llevará los expedientes al supervisor del área del puesto vacante para que él realice la escogencia del candidato que considere cumple con los requerimientos del puesto.

A continuación se presenta la propuesta del modelo de solicitud de empleo para utilizarse en la Distribuidora N & R.



Formato 7
Solicitud de empleo
Distribuidora N & R

FECHA _____ SOLICITUD No. _____

Datos Personales						
Nombre Completo:						
Lugar y fecha de Nacimiento:			Estado Civil:			
Domicilio:	Colonia	Ciudad	C.P			
Tel. (1) casa	Tel. celular		Otro tel.			
En caso de no vivir en la capital, especificar el lugar			E-mail:			
Educación						
Profesional: <input type="checkbox"/>						
Estudiante: <input type="checkbox"/>						
Carrera:						
Institución:						
Habilidades en Computación:		Áreas de interés para trabajar:				
Disponibilidad		Idioma (s)	Conversación %	Escritura %	Lectura %	Documento que lo acredite
De viaje	Sí No					
De automóvil	Sí No					
De cambio de residencia	Sí No					

HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades con las que se identifica)

<input type="checkbox"/> Análisis	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones	<input type="checkbox"/> Liderazgo
<input type="checkbox"/> Coordinación de grupos	<input type="checkbox"/> Delegación de funciones	<input type="checkbox"/> Proactividad
<input type="checkbox"/> Don demando	<input type="checkbox"/> Relaciones públicas	<input type="checkbox"/> Negociación
<input type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input type="checkbox"/> Versatilidad	<input type="checkbox"/> Actitud de servicios
<input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Creatividad	<input type="checkbox"/> Otros: _____

Experiencia Laboral. Señale los últimos tres empleos en los que se ha desempeñado

Empresa: _____ Teléfono: _____ Duración _____ Periodo: _____ Puesto: _____ Jefe inmediato: _____	Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:
Empresa: _____ Teléfono: _____ Duración _____ Periodo: _____ Puesto: _____ Jefe inmediato: _____	Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:
Empresa: _____ Teléfono: _____ Duración _____ Periodo: _____ Puesto: _____ Jefe inmediato: _____	Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:

Ingresos mínimos deseados para su promoción Q. _____

Anote tres referencias personales

Nombre _____	Teléfono _____
Nombre _____	Teléfono _____
Nombre _____	Teléfono _____

Observaciones especiales del entrevistador:

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

3.5 Proceso de selección de personas

El proceso de selección de personas es importante para la distribuidora N & R, porque aquí es donde se toma la decisión de “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado.

Los supervisores de producción, cobros y ventas deben realizar este proceso de manera conjunta con el sub-gerente de la empresa, realizando un conjunto de acciones orientadas a la comparación de los conocimientos, experiencias, condiciones físicas y mentales de los postulantes, es decir; medir el grado en que las características exigidas por el descriptor del puesto coincidan lo más exacto posible con las características ofrecidas por el candidato, sin embargo siempre se debe tener en cuenta que existe la posibilidad de que haya más de una sola opción para el puesto vacante.

Después de recibir los expedientes de los postulantes, el supervisor del área del puesto vacante debe elegir al postulante que considere que cumple con los requerimientos necesarios para ocupar el cargo, para posteriormente informar al sub-gerente de la elección y sea éste el que tome la decisión final de admitirlo a la empresa.

El tipo de selección que se utilizará en la propuesta de admisión de personal es el modelo de selección que se encuentra especificado en el capítulo I.

3.5.1 Reglas generales de selección

Se establecen en la Distribuidora N & R con la finalidad de elegir al personal, en una forma justa, clara y sobre todo para que cumpla con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo vacante.

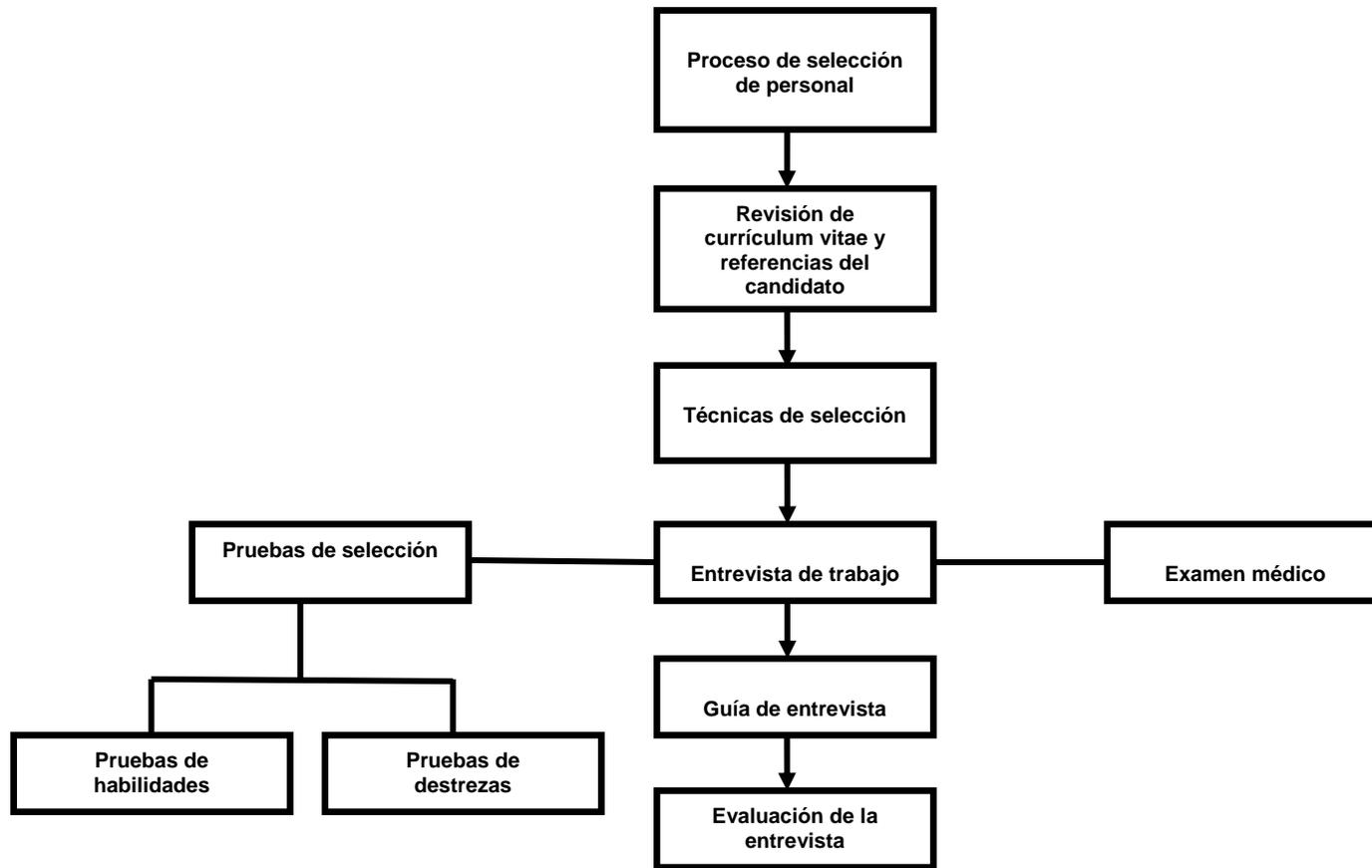
- Elegir personal competente en todos los niveles jerárquicos de la organización; que cubra de manera puntual los requisitos que el puesto requiere.
- En la selección de candidatos no habrá diferencias de sexo, estado civil, religión o escuela de procedencia.
- Los supervisores de producción, cobros y ventas son los responsables de seleccionar al postulante idóneo para el puesto de trabajo vacante, y el sub-gerente es el único que tomará la decisión de incorporar al candidato a la empresa.
- El proceso selectivo comprenderá el análisis de la descripción y perfil del puesto, así como las calificaciones del currículum vitae de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas, además de la verificación de referencias laborales y personales.
- Los supervisores de cada área son los responsables de entrevistar a los candidatos.
- Antes de seleccionar a cualquier candidato, serán sometidos a las pruebas prácticas que el supervisor considere convenientes.

- Se deberá informar de los resultados del proceso de selección a todos los candidatos que acudieron a entrevista personal mediante llamado telefónico o correo electrónico.

3.5.2 Fases del proceso de selección de personas

En la siguiente gráfica se presentan las fases del proceso de selección de personal propuesto para la Distribuidora N & R.

Gráfica 12
Fases del proceso de selección



Fuente: Elaboración propia. Año 2010

A. Revisión de currículum vitae y referencias del candidato

En esta etapa la secretaria entregará las currícula de los postulantes al supervisor del área solicitante del puesto, para que éste responda a cada una de las preguntas que contiene el formato de revisión, respondiendo positiva o negativamente a cada una de ellas. A cada respuesta positiva se le asignará un valor de 5 puntos de un total de 100, la calificación total se determinará de acuerdo a la cantidad de respuestas positivas que obtenga el candidato. .

En esta etapa también se verificarán los antecedentes laborales y personales del candidato, específicamente la idoneidad, laboriosidad, capacidad, honestidad, etc. del postulante, investigando la información proporcionada tanto en la solicitud de empleo y el currículum vitae.

Con esta revisión se pretende conocer que tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el mismo, cual ha sido su desempeño y comportamiento, etc., también tener una idea general del comportamiento futuro del candidato en el puesto.

Esta tarea se la realizará la secretaria, para realizarla a través de la vía telefónica, fax o cualquier otro medio informativo, aplicando los siguientes pasos:

- Preparación antes de la llamada.
- Presentarse a sí mismo y a la compañía.
- Explicar el propósito de la llamada.
- Obtener información del desempeño y del potencial del candidato.
- Pedir una impresión general del postulante y preguntar a quién más se podría consultar.
- Tomar notas y agregarlas al archivo del empleado una vez que se haya contratado.

A continuación se presenta el formato propuesto para la revisión de currículum vitae propuesto para utilizarse en la Distribuidora N & R.

Formato 8
Evaluación de currículum vitae
Distribuidora N & R

Evaluación de currículum vitae			
I. PRESENTACIÓN GENERAL			
No.	Preguntas	SI	NO
1	¿El papel es de excelente calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿La calidad de la copia es perfecta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿La ortografía y la sintaxis son impecables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Su foto es de excelente calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Su foto sugiere optimismo y dinamismo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Los datos personales quedan consignados en el c.v.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Las fechas se exponen de la misma forma en todo el c.v.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Se indican dos números de teléfono en los que se puede localizar en cualquier momento y si éstos se ven claramente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. CONTENIDO			
9	¿Ha presentado su titulación principal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Ha especificado con precisión su objetivo profesional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Ha dado tres o cuatro datos importantes que le definan profesionalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Proporciona información de sus diferentes empleos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	¿Para cada empleo citado, ha expuesto sus responsabilidades, logros y resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	¿Para cada empresa citada, ha mencionado datos que permitan ubicar la actividad que realiza o los productos que vende?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	¿Especifica las razones por las que dejó sus anteriores empleos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	¿Por cada empresa citada, proporcionó información para comunicarse con el inmediato superior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	¿Se han apoyado todas las informaciones con fundamentos comprobables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	¿Expresa disponibilidad inmediata?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	¿Ha mencionado actividades extraprofesionales y cualidades personales que desarrolló empleos anteriores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	¿Ha mencionado el tema salarial deseado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firma _____ Supervisor			

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

B. Técnicas de selección

A continuación se presentan las principales técnicas recomendadas para ejecutar adecuadamente el proceso de selección de personal en la Distribuidora N & R.

- a) Pruebas de selección
- b) Entrevista de trabajo
- c) Examen médico

a) Pruebas de Selección

Se implementaran en la distribuidora para medir las habilidades y destrezas que poseen los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, éstas se hacen a través de pruebas prácticas dependiendo del tipo de puesto, estas pruebas deberán ser elaboradas por el respectivo supervisor del puesto vacante de acuerdo a las funciones y responsabilidades que conlleva el mismo.

A continuación se describen las pruebas a utilizarse en la Distribuidora N & R para medir conocimientos habilidades y destrezas de los candidatos, y así poder elegir al candidato ideal para el puesto vacante.

❖ Pruebas de habilidades

La responsabilidad de aplicar estas pruebas les corresponde a los supervisores de la empresa, el supervisor de ventas debe examinar a los vendedores acerca de los conocimientos que poseen sobre las ventas de muebles de madera, diciéndoles que le vendan uno de los muebles que se fabrican en la distribuidora. En esta prueba el supervisor debe evaluar el comportamiento, astucia y convencimiento que posee el vendedor para realizar el ofrecimiento, así como la funcionalidad y las características que posee el mueble.

El supervisor de cobros debe hacer una prueba simulando la actividad de cobrazas, diciéndole al candidato que le realice el cobro de un mueble. El

supervisor debe evaluar la forma en que el aspirante utiliza el temperamento al interactuar con los clientes, y el convencimiento que tiene para influir en ellos para efectuar los pagos en el tiempo convenido, además debe verificar el conocimiento que posee el solicitante sobre las condiciones que se presentan al realizar los cobros, y sobre las rutas de trabajo que corresponden al interior del país.

El supervisor de producción debe evaluar los conocimientos que poseen los carpinteros sobre los tipos de madera, y en la elaboración de muebles. Así mismo, con los ayudantes de carpintería evaluará los conocimientos que poseen sobre los tipos de madera, la utilización de herramientas y maquinaria de trabajo.

El supervisor del área solicitante responderá a cada una de las preguntas que contiene el formato de evaluación de habilidades, respondiendo positiva o negativamente a cada una de ellas. A cada respuesta positiva se le asignará un valor de 5 puntos de un total de 100, la calificación total se determinará de acuerdo a la cantidad de respuestas positivas que obtenga el candidato. .

A continuación se presenta el formato que se utilizará en la distribuidora N & R para evaluar las habilidades de los vendedores.

❖ **Pruebas de destrezas**

El supervisor de producción realizará estas pruebas a los carpinteros, diciéndoles que fabriquen un mueble de madera, revisando el conocimiento que posee el mismo para trazar la materia prima, evaluando a detalle las capacidades manuales del postulante al realizar el mueble y la experiencia que tiene para diseñar nuevos modelos de muebles.

En ese orden de ideas con los ayudantes de carpintería deben revisar los conocimientos que poseen sobre los tipos de madera, la utilización de herramientas y maquinaria de trabajo, así como la técnica que utilizan para cepillar, barnizar y pintar los muebles.

El supervisor del área solicitante responderá a cada una de las preguntas que contiene el formato de evaluación para la prueba de destrezas, respondiendo positiva o negativamente a cada una de ellas. A cada respuesta positiva se le asignará un valor de 5 puntos de un total de 100, la calificación total se determinará de acuerdo a la cantidad de respuestas positivas que obtenga el candidato.

A continuación se presenta el formato que se utilizará en la distribuidora N & R para evaluar las destrezas de los carpinteros.

Formato 10

Evaluación de la prueba de destrezas para carpinteros

Distribuidora N & R

Evaluación de la prueba de destrezas (Carpinteros)			
No.	Preguntas	SI	NO
1	¿Como define el trabajo del carpintero?		
2	¿Que impresión le generó el trabajo del carpintero?		
3	¿Cree que tiene las capacidades necesarias para elaborar los muebles?		
4	¿Lo encuentra capacitado para manipular adecuadamente las cortadoras, cierras eléctricas y demás maquinaria de trabajo?		
5	¿Dio a conocer la experiencia que posee en el ámbito de la carpintería?		
6	¿Le informó sobre los trabajos anteriores, y cuánto conocimiento adquirió en los mismos?		
7	¿Le informó sobre los trabajos anteriores, y cuánto conocimiento adquirió en los mismos?		
8	¿Tiene conocimiento de los materiales que componen los muebles?		
9	¿Tiene conocimiento acerca del tipo de secado que se utiliza con la madera?		
10	¿Hizo adecuadamente los trazos de la madera antes de cortarla?		
11	¿Realizó adecuadamente el barnizado y cepillado del mueble?		
12	¿Utilizó más materia prima de la acostumbrada por los otros carpinteros?		
13	¿El tiempo de realización del mueble fue el promedio utilizado por los demás carpinteros?		
14	¿Realizó adecuadamente los acabados del mueble?		
15	¿Coloco de buena manera los accesorios que lleva el mueble?		
16	¿Aplicó técnicas decorativas para realizar el mueble muebles?		
17	¿Realizó una estimación acerca del costo que tomaría realizar el mueble?		
18	¿Le encuentra talento necesario para realizar nuevos diseños de muebles?		
19	¿Aporto conocimientos para realizar el mueble de prueba?		
20	¿Demostró capacidad y entusiasmo al realizar la actividad productiva?		
Firma _____ Supervisor			

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

b) Entrevista

La entrevista de selección le corresponde realizarla al supervisor que tenga en su área una plaza vacante, éste deberá elaborar una lista de temas o preguntas relacionadas con el puesto, de acuerdo a las respuestas del candidato, el entrevistador podrá emitir un juicio entre las aptitudes del candidato y el puesto de trabajo. La entrevista debe realizarla como una conversación formal y a profundidad,

La ventaja de la entrevista es que permitirá una comunicación de doble vía, con la finalidad de obtener información sobre el candidato y que el candidato obtenga información sobre la distribuidora.

Lo anterior afirma que la entrevista constituye una valiosa arma para el supervisor, puesto que le ayuda a completar la información del postulante, juzgando y calificando sus conocimientos, habilidades, personalidad y raciocinio, obteniendo una idea general de la forma en que éste se comportará en el puesto de trabajo.

❖ Etapas de la entrevista

A continuación se enumeran las etapas que debe seguir el supervisor del área solicitante para realizar una entrevista eficaz, enfatizando en las habilidades que debe tener en el rol de entrevistador al momento de encontrarse cara a cara con el candidato.

Esquema 10
Etapas de la entrevista de personal
Distribuidora N & R

Etapas	Procedimiento
Preparación del entrevistador	El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas o temas específicos que deben ser incluidos durante la conversación en el orden y la secuencia correcta, controlando la cantidad de tiempo dedicada a cada tema, manteniendo así un equilibrio apropiado entre el entrevistador y el postulante. Es recomendable utilizar una plática amena y de confianza con el candidato. Las respuestas que se obtengan indicarán la idoneidad del candidato con el puesto.
Creación de un ambiente de confianza	La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él representa a la distribuidora y debe dejar en los solicitantes una imagen agradable, humana, y amistosa. Debe iniciar con preguntas o temas sencillos, alejar documentos ajenos a la entrevista y evitar todo tipo de distractores. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo
Intercambio de información	Se basa en una conversación amena, en la que el entrevistador utiliza temas o preguntas referentes a la empresa y al puesto de trabajo, estableciendo una comunicación de dos sentidos que permita evaluar al postulante acerca de los conocimientos, experiencia de trabajo, educación, intereses y actividades que se realizan

	el puesto. El entrevistador necesita poder adquirir el máximo de información durante la entrevista. Es aconsejable evitar las preguntas vagas y abiertas.
Terminación	Cuando el entrevistador considere que va acercándose al punto en que ha completado su lista de temas o preguntas y termina el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.
Evaluación	Al finalizar la entrevista, el entrevistador debe examinar el resultado de la misma, reuniendo la información obtenida en cuanto a experiencia de trabajo, educación, actividades e intereses del candidato y después extraer la conclusión sobre la idoneidad del mismo con el cargo. Para ello se deben considerar los diversos aspectos positivos por un lado y los menos favorables por otro.

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

❖ **Guía de la entrevista**

Mediante el uso de la guía de entrevista el supervisor del área solicitante puede estar seguro de tratar todos los aspectos en el orden y la secuencia correctos, controlando la cantidad de tiempo dedicada a cada tema, manteniendo así; un equilibrio apropiado entre los mismos.

A continuación se presenta el formato de la guía utilizada para entrevistar a los vendedores de la empresa.

Formato 11
 Guía de entrevista (Vendedores)
 Distribuidora N & R

Guía de entrevista (Vendedores)	
No.	Preguntas
1	¿Que significa para ud. ser un buen vendedor?
2	¿Cómo empezó en el mundo o negocio de las ventas
3	¿Que experiencia tiene en ventas de muebles?
4	¿En que otras empresas de muebles ha trabajado?
5	¿Ha recibido alguna capacitación en ventas en trabajos anteriores?
6	¿Qué conocimientos tiene para realizar un reporte de ventas?
7	¿Cómo evaluaría su propio rendimiento laboral?
8	¿Cómo le daría seguimiento a las peticiones de los clientes?
9	¿Cuál sería la forma en la que ud. informaría a la empresa acerca de las inquietudes de los clientes?
10	¿Dé que forma trataría de captar la atención de nuevos clientes?
11	¿Cómo establecería vínculos positivos entre el cliente y la empresa?
12	¿Cómo demostraría su amabilidad y cordialidad a los clientes?
13	¿Cómo le demostraría al cliente que ud. es una persona confiable?
14	¿Cómo demostraría sus habilidades para cerrar las ventas?
15	¿Qué entiende por servicio servicios post-venta, y cómo lo brindaría?
16	¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
17	¿Cuál ha sido su mayor logro en ventas?
18	¿Cree que hay pocos vendedores vocacionales? ¿Por qué?
19	¿Por qué vendedor y no otro puesto?
20	¿Se considera usted un vendedor exitoso?
Firma _____ Supervisor	

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

Después de analizar las respuestas del candidato el supervisor debe estar apto para contestar tres importantes preguntas: ¿El candidato puede hacer el trabajo? ¿Quiere hacer el trabajo? ¿Cumple con las expectativas que amerita el puesto?

Si al dar respuesta a las interrogaciones se observan diferencias importantes, se debe acudir a una nueva entrevista, hasta que queden claros estos aspectos. Se llegará a una decisión mucho más precisa mediante este proceso, que haciendo un juicio global después de darle un vistazo a los datos.

Al terminar la entrevista de trabajo, el supervisor deberá evaluar las reacciones y el comportamiento del candidato durante la misma, respondiendo positiva o negativamente a cada uno de los factores evaluados, luego deberá sumar las respuestas positivas y negativas para determinar si el postulante es aprobado o reprobado en la etapa de entrevista, para ello se presenta a continuación el formato propuesto para evaluar dicho procedimiento en la Distribuidora N & R.

El supervisor del área solicitante responderá a cada una de los factores que contiene el formato de evaluación de la entrevista, respondiendo favorable o desfavorable a cada uno de ellos. A cada respuesta positiva se le asignará un valor de 6.67 puntos de un total de 100, la calificación total se determinará de acuerdo a la cantidad de respuestas positivas que obtenga el candidato.

Formato 12
Evaluación de la entrevista
Distribuidora N & R

Evaluación de la entrevista		
Factores	Favorables	Desfavorables
a. Conoce las funciones del puesto	()	()
b. Grado de cultura general	()	()
c. Presencia personal	()	()
d. Modo de vestir	()	()
e. Rapidez mental	()	()
f. Aspecto saludable y limpieza	()	()
g. Seguridad para expresar sus ideas	()	()
h. Facilidad en la expresión	()	()
i. Introverso	()	()
j. Extroverso	()	()
k. Sinceridad	()	()
l. Madurez en su persona	()	()
m. Atención	()	()
n. Comprensión y análisis racional	()	()
ñ. Sensibilidad	()	()
APROBADO ()		REPROBADO ()
OBSERVACIONES.....		
.....		
.....		
FIRMA DEL SUPERVISOR		

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

c) Examen médico

En la distribuidora N & R se utilizará el examen medico en la etapa de selección porque es necesario verificar la salud del solicitante. Existen poderosas razones que influyen en la empresa para verificar la salud de su futuro personal; desde el deseo de evitar el ingreso de una persona que se ausentará con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud, hasta el caso de un individuo que padezca de una enfermedad contagiosa que ponga en riesgo la salud de sus demás colaboradores.

Con el examen médico se evitara incorporación de recurso humano con quebrantos de salud, puesto que estas personas influyen negativamente en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Para la realización de este examen la Distribuidora N & R contratará un servicio especializado en exámenes de salud, enviando a cada postulante a una clínica medica para que le realicen las evaluaciones correspondientes que afirmen que el mismo se encuentra en buenas condiciones para trabajar y ser incorporado a la empresa.

4. Presupuesto de la propuesta

En el siguiente presupuesto se especifican los costos que se requieren para implementar el proceso de admisión de personas para la Distribuidora N & R. De acuerdo con el promedio de admisiones de los últimos 4 años se tomará como base un ejemplo de 5 empleados de nuevo ingreso.

Se debe tomar en cuenta que la cantidad de recurso humano nuevo necesario puede variar de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- ❖ Se imprimirán los formatos que componen la propuesta, éstos son: requisiciones de personal, descripción y perfil de puestos y las fichas de inscripción de reclutamiento interno.
- ❖ Se realizarán afiches internos para presentar la convocatoria de reclutamiento a todo el personal de la Distribuidora N & R.
- ❖ También se realizarán impresiones de afiches y volantes para colocarlos y repartirlos en el exterior de la empresa.
- ❖ Se publicarán en Prensa Libre dos anuncio de periódico en fondo amarillo con módulos de 4 x 6 pulgadas, con valor de Q. 4,185.00 cada uno.
- ❖ Para la realización de pruebas de selección, se aplicarán las pruebas de habilidades y destrezas, utilizando materia prima para el desarrollo de las mismas.
- ❖ Para la realización de las entrevistas de trabajo se deben considerar las horas utilizadas por el supervisor de área, así como la impresión de

formatos de solicitud de empleo, evaluación de currículum vitae y evaluación de la entrevista.

- ❖ Para la realización del examen médico se aplicarán las evaluaciones que determine el especialista.
- ❖ Toda investigación de referencias del candidato se harán por medio de la vía telefónica, fax y otros medios informativos.
- ❖ Para la realización del proceso de admisión de personal no se puede ignorar el costo que conlleva la utilización de los materiales de oficina, papel, escritorios, computadoras, impresoras, energía eléctrica etc.

En el siguiente cuadro se presentan los rubros y se especifican los costos de la propuesta del proceo de admisión de personas para la Distribuidora N & R.

Cuadro 4
 Presupuesto del proceso de admisión de personal
 Distribuidora N & R

FASE	CONCEPTO	CANTIDAD	TOTAL
Reclutamiento de personal	Impresiones de los formatos de la propuesta	Q 200.00	Q. 9,670.00
	Afiches internos	Q 600.00	
	Volantes internos y externos	Q. 500.00	
	Anuncio de periódico	Q 8,370.00	
Selección de personal	Pruebas de selección	Q 2,000.00	Q. 3.300.00
	Entrevistas de selección	Q. 300.00	
	Examen médico	Q. 500.00	
	Investigación de referencias	Q. 300.00	
	Material de oficina	Q. 200.00	
	TOTAL		

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

A continuación se presentan los costos que le genera a la Distribuidora N & R el inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza actualmente.

Cuadro 5
Deficiencias del actual proceso de admisión de personas
expresado en quetzales
Distribuidora N & R

CONCEPTO	Total anual
Mal manejo de materia prima	Q. 6.000.00
Destrucción y deterioro de maquinaria	Q. 6.500.00
Afiches y volantes publicitarios	Q. 650.00
Anuncio de prensa	Q. 1.500.00
Pérdida de utilidades por mal manejo de ventas	Q. 12.000.00
Total	Q. 26.650.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

5. Analisis costo/beneficio de la propuesta

El presupuesto de implementar el proceso de admisión de personas asciende a Q.12,970.00 y los costos que generan actualmente los procedimientos para incorporar personal a la empresa ascienden a Q. 26,650.00

Cálculo del índice costo/beneficio

$$B/C = Q. 26,650.00 / Q. 12,970.00 = 2.05$$

Como el índice costo/beneficio es mayor a 1, el resultado indica que el proyecto es totalmente factible, es decir que: por cada quetzal invertido en el proyecto se obtendrá un beneficio de Q. 1.05, porque los gastos que actualmente genera la

empresa en reclutar y seleccionar personas son mayores a los que generará la implementación de la propuesta de solución, obteniendo un ahorro de Q. 13,680.00 aproximadamente.

Al invertir en la propuesta del proceso de admisión de personal, la Distribuidora N & R obtendrá un ahorro y además disminuirán los índices de rotación de personal, y logrará el objetivo de incorporar recurso humano idóneo en cada puesto de trabajo.

6. Financiamiento de la propuesta

De acuerdo con los resultados anteriores el gerente general de la Distribuidora N & R, que es el propietario de la empresa, financiará la implementación de la propuesta del proceso de admisión de personas, indicando que está interesado en invertir en la propuesta planteada, con el objetivo de mejorar las condiciones de vinculación de personal y así fortalecer a la organización con recurso humano idóneo en cada puesto de trabajo.

6.1 Escenarios de la propuesta

A continuación se presentan dos escenarios de manera sencilla, rápida y efectiva para iniciar con la implementación de la propuesta del proceso de admisión de personal para la Distribuidora N & R.

6.1.1 Escenario 1

Al existir una plaza vacante se recurrirá prioritariamente al reclutamiento interno, para que puedan participar todos los empleados interesados a optar a cubrir la plaza vacante, se utilizará el afiche interno para realizar la divulgación del cargo disponible. Se realizarán las pruebas de habilidades y destrezas, así como la entrevista de selección, y por medio de los resultados que se obtengan de éstas se tomará la decisión de elegir al empleado adecuado para cubrir el puesto.

Con la utilización del afiche interno se pretende captar la atención de los empleados y que sientan el deseo de asistir a la convocatoria de personal, para que finalmente opten a participar en el proceso de selección.

Al implementar esta técnica se estará cumpliendo con el cometido de encontrar al empleado idóneo para la plaza vacante, siendo un medio de bajo costo, pero de alto impacto, alcanzando grandes resultados de convocatoria.

En el siguiente cuadro se presentan los costos de la propuesta del escenario 1 del proceso de admisión de personas para la Distribuidora N & R.

Cuadro 6
Presupuesto del escenario 1
Distribuidora N & R

FASE	CONCEPTO	CANTIDAD	TOTAL
Reclutamiento	Afiche interno	Q 200.00	Q. 200.00
Selección	Pruebas de selección	Q 2,000.00	Q. 3,300.00
	Entrevistas de selección	Q. 300.00	
	Examen médico	Q. 500.00	
	Investigación de referencias	Q. 300.00	
	Material de oficina	Q. 200.00	
	TOTAL		

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

6.1.2 Escenario 2

Por ejemplo: para cubrir la plaza de secretaria se recurrirá al reclutamiento externo, para este proceso es necesario recurrir al anuncio de periódico, el cual debe cumplir con todos los requerimientos contenidos en el descriptor y perfil del puesto, puesto que estos requisitos son indispensables para desempeñar adecuadamente el cargo vacante. A través de la utilización del anuncio de periódico contenido en la presente propuesta, se obtendrá una buena convocatoria y atracción de recurso humano de calidad para ser tomado en cuenta para incorporarse a la distribuidora.

Se realizará la publicación de la plaza vacante en el periódico Prensa libre, puesto que es uno de los diarios de mayor circulación en el país, además se anunciará el día lunes o jueves en dicho periódico, ya que en esos días las personas buscan la sección de clasificados, así será muy grande la oportunidad captación de personal. .

Al contar con la presencia de las solicitantes el sub-gerente analizará los expedientes de cada una, y seleccionará a las más capacitadas para posteriormente realizar la entrevista de selección, con la finalidad de profundizar y conocer aptitudes de la postulante, así como aspectos de experiencia laboral, y a partir de ello, emitir un juicio sobre la decisión que debe tomar para elegir o rechazar a la solicitante.

En el siguiente cuadro se presentan los costos de la propuesta del escenario 2 del proceso de admisión de personas para la Distribuidora N & R.

Cuadro 7
Presupuesto del escenario 2
Distribuidora N & R

FASE	CONCEPTO	CANTIDAD	TOTAL
Reclutamiento	Anuncio de periódico	Q 4,185.00	Q. 4,185.00
Selección	Pruebas de selección	Q 1,000.00	
	Entrevistas de selección	Q. 300.00	
	Examen médico	Q. 500.00	
	Investigación de referencias	Q. 300.00	
	Material de oficina	Q. 200.00	
	TOTAL		
			Q. 6,485.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2010

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas del estudio realizado acerca de los procedimientos actuales aplicados en la Distribuidora N & R en relación al proceso de admisión de personal.

1. El proceso de admisión de personal son los lineamientos que describen y explican las normas, disposiciones y procedimientos para la eficaz integración de personal idóneo en cada puesto dentro de la empresa. La ineficiencia en la aplicación de los procedimientos genera que en la Distribuidora N & R no se tenga el recurso humano adecuado en cada puesto de trabajo, por lo tanto si no se corrige esta situación, en el futuro se tendrán problemas que afectarán a la misma en pérdidas de recursos materiales y financieros, y se verán afectadas las utilidades de la empresa.
2. Contar con políticas y normas de reclutamiento y selección es indispensable para la incorporación de personal a la empresa, por lo tanto, no contar actualmente en la distribuidora con lineamientos que sirvan de guía para orientar adecuadamente el proceso admisión de personal, conlleva a que no se admita al personal indicado para cada puesto de trabajo.
3. Por medio del análisis de la descripción y perfil de puestos, se determinan las características específicas que una persona necesita para desempeñar apropiadamente el puesto de trabajo. Al carecer de este instrumento, a los encargados de incorporar nuevo personal a la empresa se les dificulta determinar cuales son los requisitos y funciones necesarias que debe cumplir el aspirante, por lo tanto, no tienen una idea clara del candidato que requiere el puesto.

4. Actualmente se presentan pocos candidatos para cubrir las vacantes disponibles y se tienen pocas opciones de elección, debido a que la técnica más utilizada para atraer candidatos es la recomendación por parte de empleados, y el problema de utilizar con mayor frecuencia esta técnica es que al recomendado se le incluye inmediatamente a la organización, sin verificar si es el indicado para cumplir con las funciones que el cargo amerita.
5. Para todo proceso de selección de personal es importante realizar la entrevista de trabajo, puesto que en ella se definirán aspectos importantes para tomar la decisión de aceptar o rechazar al candidato, actualmente en la empresa la entrevista se realiza como una conversación espontánea, careciendo de una estructura formal que oriente a realizarla debidamente, lo que conlleva que se olviden puntos importantes a tratar en la misma, además se comprobó que no a todo el personal se le realiza la entrevista, por lo tanto se continúa incorporando personal sin saber si responderá apropiadamente en el cumplimiento de sus funciones.
6. En toda organización es importante la capacitación de las personas encargadas de realizar la entrevista de trabajo, a pesar de ello, en la distribuidora al personal encargado de realizar este proceso, no se le brinda ningún tipo de entrenamiento ni capacitaciones que ayuden a mejorar dicho proceso, por lo tanto, se evidencia que durante esta fase aún se presentan dificultades que impiden crear un clima de confianza entre el entrevistador y entrevistado.
7. Las pruebas de selección son de gran importancia para tomar la decisión de elegir a un candidato, porque éstas determinan si las características del mismo son compatibles con las funciones que requiere el cargo. Se estableció que en la empresa objeto de estudio, éstas pruebas se realizan

esporádicamente, y no a todos los candidatos, lo cual impide conocer a fondo los conocimientos, habilidades y destrezas que posee el postulante al cargo.

8. Para el proceso de admisión de personal es importante crear el expediente de cada solicitante con la documentación que la empresa requiera, así como, conocer aspectos importantes de sus trabajos anteriores y de los valores que rigen la conducta del mismo. Actualmente en la distribuidora N & R al momento de incluir nuevo personal, no se le solicita la presentación de ningún tipo de documento que acredite sus conocimientos y capacidades laborales, ni tampoco se investigan los antecedentes laborales y personales, por lo tanto, no se logra conocer a fondo a la persona que se está admitiendo a la empresa.

Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones que ayudarán a solucionar la problemática presentada en el capítulo II del presente estudio, acerca del proceso de admisión de personal aplicado en la Distribuidora N & R.

1. Es necesario Implementar todas las acciones contenidas en la propuesta del proceso de admisión de personas, puesto que ayudarán a reclutar y seleccionar de forma ordenada y efectiva recurso humano idóneo para cada puesto de trabajo, con la finalidad de incrementar la calidad del mismo, minimizar el índice de rotación de personal y generar desarrollo para la empresa.
2. Para realizar adecuadamente los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Distribuidora N & R es fundamental que se apliquen las políticas y normas establecidas en la propuesta, puesto que éstas brindarán los lineamientos apropiados para incluir personal apto para cada puesto de trabajo.
3. Utilizar la descripción y perfil de puestos establecidos en esta propuesta para que los encargados de incorporar recurso humano a la empresa, conozcan las funciones, deberes y responsabilidades que requiere cada cargo, así como las características que diferencian uno del otro, y las cualidades que el aspirante debe tener para desempeñar apropiadamente el puesto.
4. Aplicar las técnicas de reclutamiento interno y externo contenidas en la propuesta, para obtener una buena captación de candidatos a la empresa, y así tener grupo competitivo de personas para elegir al candidato que cumpla con las especificaciones necesarias para desempeñar debidamente el puesto de trabajo.

5. Para realizar una entrevista de selección de personal que logre evidenciar las aptitudes que tiene el candidato con el puesto de trabajo, es necesario que el entrevistador siga las etapas de la entrevista y la guía de evaluación contenidas en la propuesta, y aplicarlas a todos los candidatos, así no se olvidarán puntos importantes a tratar en la entrevista, y se podrá emitir un juicio que ayude a elegir al colaborador idóneo para el puesto.
6. Se recomienda capacitar al personal encargado de realizar las entrevistas de selección de personal, así se obtendrá una entrevista eficaz que permita determinar la relación existente entre las características que tiene el candidato con los requerimientos que amerita el puesto.
7. Para determinar cual es el candidato idóneo para cada puesto de trabajo es necesario que la distribuidora aplique las pruebas de selección a todo el personal que aspire a ocupar un cargo en la empresa, puesto que por medio de éstas se comprobarán los conocimientos, destrezas y habilidades que poseen los aspirantes, y así se podrá determinar eficazmente cual de ellos es el idóneo para ocupar la plaza vacante.
8. Se recomienda que a todos los candidatos del proceso de selección de personal se le solicite la documentación necesaria para corroborar los conocimientos que tiene acerca del puesto de trabajo y así mismo, se deben verificar las referencias laborales y personales de los candidatos para tener la certeza de que los mismos tienen la experiencia necesaria para desempeñar las funciones que conlleva el cargo, además es importante conocer que tipo de persona se esta incorporando a la empresa.

Bibliografía

A continuación se presenta la bibliografía utilizada en la realización del plan de investigación.

1. Chiavenato, Idalberto. 2002. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia. 475 p.
2. Chiavenato Idalberto. 1983. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mcgraw Hill. Colombia. 578 p.
3. Decenzo David A. y Robbins Stephen P. 2001. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Limusa, S.A. DE C.V. Grupo Noriega editores. México, D.F. 546 p.
4. Díez de Castro, Emilio Pablo; García del Junco Julio; Jiménez, Francisca Martín y Periañez, Cristóbal Rafael. 2001. ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN. Editorial McGraw Hill Interamericana. Consultado el 5 de diciembre de 2009. Disponible en <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
5. García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal. PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL, McGraw Hill, pág. 3. consultado el 6 de diciembre de 2009. Disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
6. Koontz, Harold Y Weihrich, Heinz. 1994. ADMINISTRACIÓN. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. México. 475 p.

7. Wendell L. French. 1983. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Editorial LIMUSA México. 656 p.

8. Werther William B. jr. P.H.D. y Davis Keith P.H. 1995. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw Hill. México. 486 p.

ANEXOS



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Anexo 1

Nombre del puesto:	Vendedor
Nombre del puesto inmediato superior:	Supervisor de ventas
Nombre de los puestos bajo su mando:	N/A
Supervisa en el área de:	N/A
Puesto que lo puede sustituir:	Supervisor de ventas
Puestos a los que puede sustituir:	N/A

MANTIENE RELACIONES INTERNAS CON:

A.	Gerente general
B.	Asistente de gerencia
C.	Supervisor de ventas
D.	Supervisor de cobros
E.	Secretaria
F.	Piloto
G.	Cobradores

MANTIENE RELACIONES EXTERNAS CON: Clientes

UBICACIÓN DEL PUESTO: Nivel operativo
CLASIFICACIÓN: Personal de fuerza de ventas de la distribuidora.
HORARIO: 8 horas de lunes a viernes y 4 los días sábados, con disponibilidad de trabajar días domingos según la empresa lo requiera.

FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

Es un puesto del área de ventas, tiene a su cargo asegurar los objetivos de ventas y dar a conocer a los clientes los muebles que vende la distribuidora.

- A. Con respecto a las ventas
 1. Cargar el camión y/o pick up con los muebles.
 2. Retroalimentar a la empresa informando sobre todo lo que sucede en el mercado.
 3. Habilidad para cerrar la venta
 4. Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la distribuidora.
 5. Colocación de material promocional en puntos estratégicos de las rutas de ventas.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

6. Habilidad para brindar servicios post-venta
7. Saber transmitir confiabilidad al vender
8. Saber trabajar bajo presión.
9. Manejo de tiempos de trabajo.

B. Con respecto a los clientes

1. Dar atención y seguimiento a los clientes de la empresa.
2. Ser muy sociable y poseer un trato cordial con los clientes.
3. Comunicar adecuadamente a los clientes la información acerca de los muebles que se ofrecen.
4. Tener conocimiento de los muebles que se venden.
5. Establecer un vínculo entre el cliente y la empresa
6. Informar a los clientes sobre los materiales que componen los muebles que se venden.
7. Ilustrar al cliente sobre las funciones de los muebles.
8. Asesorar a los clientes acerca de cómo los muebles pueden satisfacer sus necesidades y deseos.
9. Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
10. Asesorar a los clientes sobre como utilizar los muebles apropiadamente.
11. Retroalimentar a la empresa informando sobre las inquietudes de los clientes
12. Manejo del buen servicio al cliente.
13. Saber encontrar clientes
14. Generar y cultivar relaciones con los clientes.
15. Servicio de atención al cliente.
16. Determinar las necesidades y deseos de los clientes.

Responsabilidades

1. Atraer la mayor cantidad de clientes a la empresa.
2. Cumplir con el mínimo volumen de ventas.
3. Realizar el reporte diario de ventas.
4. Manejo correcto del dinero en efectivo producto de la venta.
5. Colaborar con el piloto en la transportación de los muebles a las rutas de ventas.
6. Colaborar con el supervisor de ventas en cualquier tarea que le sea asignada.
7. Cumplir con los horarios de trabajo.
8. Control al manipular los muebles.
9. Cumplir con la ruta de venta.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO (Requerimientos del puesto de trabajo)

Edad: 18 años como mínimo.
Sexo: N/A
Estado civil: N/A
Afiliación: N/A
Nivel educativo: Título de nivel medio.

HABILIDADES Y DESTREZAS

No.	Habilidades y destrezas	Definición
1	Capacidad de negociación	<ul style="list-style-type: none">Saber negociar la venta de los muebles de acuerdo a los precios de la empresa.
2	Saber escuchar	<ul style="list-style-type: none">capacidad de atender lo que dicen los clientes, e interpretar lo que en realidad quieren expresar o manifestar.
3	Creatividad al ofrecer los muebles	<ul style="list-style-type: none">Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil, etc.
4	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

OTROS CONOCIMIENTOS

Empresa

Conocimientos	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Conocimiento en ventas			x
Conocimiento del mercado			x
Conocimiento de las rutas de trabajo			x

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en el puesto

CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DOMINAR EL PUESTO DE TRABAJO

No.	Área	Tiempo de capacitación
1	Gestión de Ventas	15 horas
2	Atención al cliente	5 horas
3	Relaciones públicas	5 horas

Anexo 2
Cotización anuncio de periódico
Prensa libre

Módulos	Fondo Amarillo Valor con IVA	Fondo Blanco y negro Negro y blanco 10% recargo	Fondo Un Color 15% recargo
4X6	Q4,185.00	Q.4,603.50	Q.4,812.75
4X7 (1/4 de página)	Q.4,882.50	Q.5,370.75	Q.5,614.88



Anexo 3
Cuestionario para la unidad ejecutiva de la
distribuidora N & R
Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas

Este cuestionario se ha diseñado para recopilar información, que se usará en el estudio denominado: “Proceso de admisión de personas para la Distribuidora N & R, que se dedica a la fabricación y venta de muebles de madera en la ciudad capital, Escuintla, Santa Rosa y El Progreso”

Instrucciones: A continuación se le plantean una serie de preguntas, las cuales se le ruega responder de manera muy honesta y puntual, seleccionando con una “x” la respuesta que considere correcta.

Procedimiento

Sistema de técnicas o fases secuenciales concatenadas entre sí, que describen detalladamente cómo se lleva a cabo una actividad.

1. ¿Cuentan con descriptores de puestos en la empresa?
Si _____ No _____

Si contestó de forma negativa, salte hasta la pregunta No. 7

2. ¿Cuentan los descriptores de puestos con información relacionada a?
- a. Datos generales del aspirante _____
 - b. Descripción general del puesto _____
 - c. Responsabilidades del puesto _____
 - d. Habilidades y destrezas _____

3. Si respondió la opción datos generales del aspirante, indique: ¿Qué información es la que proporcionan y qué componentes contienen?

4. Si respondió con la opción descripción general del puesto, indique: ¿Qué información es la que proporciona y qué componentes contiene?

5. Si respondió con la opción responsabilidades del puesto, indique: ¿Qué información es la que proporcionan y qué componentes contienen?

6. Si respondió con la opción habilidades y destrezas, indique: ¿Qué información es la que proporcionan y qué componentes contienen?

7. ¿Cuáles son los medios que utiliza para identificar puestos vacantes?

_____ Renuncias
_____ Abandonos
_____ Despidos

8. ¿Cuáles son los medios para identificar la necesidad de crear puestos nuevos?

_____ Incremento de actividades
_____ Incremento de clientes
_____ Nuevas actividades de trabajo

9. ¿De qué manera establece el perfil del puesto?

Reclutamiento de personas

Es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales anticipadas de la empresa.

10. ¿Qué fuente de reclutamiento es la que con mayor frecuencia se utiliza en la empresa?

a. Interna _____
b. Externa _____

Si su respuesta fue fuente externa, salte hasta la pregunta No. 12

11. ¿Qué criterio utiliza para ascender de puesto a un empleado?

- _____ Por antigüedad
- _____ Por conocimientos
- _____ Por cumplir con el perfil

12. ¿Qué medios de reclutamiento externo utiliza para llenar un puesto vacante?

- _____ Anuncio en periódicos
- _____ Volantes
- _____ Referencia de empleados
- _____ Banco de solicitudes

13. ¿Cuentan en la empresa con alguna planilla de solicitud de empleo?

Si _____

No _____

Selección de personas

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

14. ¿Cómo identifica al personal adecuado para cubrir las necesidades de los puestos de trabajo?

- a. Cumple con los requisitos _____
- b. Por la disponibilidad de tiempo _____
- c. Todas las anteriores _____

15. ¿Se realizan pruebas de idoneidad a los candidatos para ser seleccionados a un puesto vacante?

Si _____

No _____

16. ¿Qué técnicas utiliza para seleccionar al personal con los conocimientos adecuados para cubrir las necesidades de los puestos de trabajo?

- a. A través de pruebas de conocimientos _____
- b. A través de pruebas de habilidades _____
- c. Todas las anteriores _____
- d. Ninguna de las anteriores _____

17. ¿Se realizan entrevistas para seleccionar al personal?

Si _____

No _____

Si su respuesta es negativa, ya no continúe contestando las preguntas.

18. ¿Cómo prepara la entrevista de trabajo?

- _____ Sigue estructura de preguntas
- _____ Espontaneidad de preguntas
- _____ Como una conversación natural
- _____ Ninguna de las anteriores

19. ¿Cuántas entrevistas le realizan al candidato?

- a. Una _____
- b. Dos _____
- c. Más de dos _____

20. ¿Cuál es el objetivo que pretende encontrar con la entrevista al candidato?

- _____ Conocer personalmente al candidato
- _____ Conocer la opinión del candidato sobre la empresa
- _____ Encontrar errores en el candidato
- _____ Tomar la decisión de seleccionarlo

21. ¿Le realizan capacitaciones para mejorar el proceso de entrevista de selección de personal?

22. ¿Cuáles son las políticas que se aplican para desarrollar el proceso de selección?

23. ¿Realiza exámenes médicos para seleccionar al personal de producción?

Si _____

No _____

24. ¿Se verifica por medio del chequeo de referencias, la información laboral reportada por los candidatos?

Si _____

No _____



Anexo 4
Cuestionario para las unidades administrativa y operativa
de la distribuidora N & R
Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas

Este cuestionario se ha diseñado para recopilar información, que se usará en el estudio denominado: "Proceso de admisión de personas para la Distribuidora N & R, que se dedica a la fabricación y venta de muebles de madera en la ciudad capital, Escuintla, Santa Rosa y El Progreso"

Instrucciones: A continuación se le plantean una serie de preguntas, las cuales se le ruega responder de manera muy honesta y puntual, seleccionando con una "x" la respuesta que considere correcta.

Aspectos Generales

1. ¿Cómo conoció a la empresa?

- a. Esta cerca de su casa _____
- b. Observó algún anuncio _____
- c. Por medio de un conocido _____
- d. Otras _____
- e. Todas las anteriores _____

2. ¿Qué puesto desempeña en la empresa?

- a. Administrativo _____
- b. Supervisión _____
- c. Producción _____
- d. Ventas _____
- e. Cobros _____

Reclutamiento

Es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la empresa.

3. ¿Cómo se desarrolló el proceso de reclutamiento de personal cuando usted aplicó a un puesto en la empresa?

- a. Fuente interna (ascendió de puesto) _____
- b. Fuente externa (no trabajaba en la empresa) _____

Si su respuesta fue la "fuente interna", indique que puesto ocupaba antes

4. Si su respuesta fue la fuente externa, ¿Cuál fue el medio de reclutamiento que se utilizó cuando ingresó a la empresa?

- a. Anuncio en periódicos _____
- b. Anuncio en cartelera _____
- c. Volantes _____
- d. Referencia de empleados _____
- e. Banco de solicitudes _____

5. ¿Llenó con anterioridad alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

Si _____

No _____

6. ¿Está de acuerdo con el tipo de reclutamiento que se utilizó con usted?

Si _____

No _____

Selección

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

7. ¿Cuál de los documentos le exigieron al presentarse a la empresa?

- a. Currículum vitae _____
- b. Título de estudios realizados _____
- c. Otros _____
- c. Ninguno _____

8. ¿Lo entrevistaron para ingresar a la empresa?

Si _____

No _____

Si su respuesta es negativa, salte hasta la pregunta No. 13

9. ¿Cuántas entrevistas le hicieron?

- a. Una _____
- b. dos _____
- c. Más de dos _____

10. ¿Le agrado la entrevista que le realizaron para ingresar a la empresa?

Si _____ No _____

Si su respuesta es negativa, indique ¿qué no le gustó de la entrevista?

11. ¿Durante su primera entrevista usted se sintió?

- a. Bajo presión _____
- b. Fatigado _____
- c. Cómodo _____
- d. Muy cómodo _____

12. ¿Cree usted que la persona que lo entrevisto esta capacitada para entrevistar a nuevo personal?

Si _____ No _____

13. ¿Le pidieron referencias de trabajos anteriores?

Si _____ No _____

14. ¿Le hicieron algún tipo prueba para comprobar sus capacidades laborales?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva indique que tipo de prueba

15. ¿El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue?

- a. Menos de un día _____
- b. Menos de una semana _____
- c. Menos de un mes _____
- d. más de un mes _____

16. ¿Realizó exámenes médicos para aspirar el puesto que ocupa?

Si _____ No _____

17. ¿Le agradó la forma en que lo incorporaron a la empresa?

Si _____ No _____

Otros aspectos

18. ¿Tiene una clara definición de los deberes y responsabilidades de su puesto?

Si _____ No _____

19. ¿Reúne usted los requisitos exigidos para optar al cargo para el cuál fue seleccionado?

Si _____ No _____

20. ¿Cree que las actividades que realiza, están en función con el puesto que ocupa?

Si _____ No _____

21. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo?

Si _____ No _____

Si su respuesta es negativa indique el por qué de su respuesta

22. ¿Que impresión le causo estar por primera vez en la empresa?

- a. Excelente _____
- b. Buena _____
- c. Regular _____
- d. Mala _____
- e. Pésima _____

23. ¿Cómo se sintió el primer día de trabajo?

- a. Bien _____
- b. Regular _____
- c. No desea volver _____

En caso de haber seleccionado la opción (c) explique el porque de su respuesta

24. ¿Le informaron sobre los objetivos y políticas al momento de ingresar a laborar en la empresa?

Si _____

No _____