

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

**“LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN  
E INDUCCIÓN PARA LA INMOBILIARIA “ARROCHE  
MERCADERO DE INMUEBLES”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**MYRNA SUSANA RIVERA FLORES**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012

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 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º.	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º.	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5º.	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINANDORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
Secretaria:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Edificio S-8  
Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. GUATEMALA, OCHO DE OCTUBRE DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, Inciso 5.1 del Acta 16-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 5 de octubre de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 150-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de agosto de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA LA INMOBILIARIA "ARROCHE MERCADEO DE INMUEBLES", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MYRNA SUSANA RIVERA FLORES**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO EN FUNCIONES



  
LIC. ALBARO JOEL GIRÓN BARAHONA  
DECANO EN FUNCIONES



Smp.



## DEDICATORIA

- A DIOS:** Por darme fortaleza, sabiduría, salud y demás bendiciones en todo momento
- A MI MADRE:** Por su paciencia, consejos y apoyo incondicional, por velar por mi bien y ser pilar importante para alcanzar mis metas
- A MI ABUELITA:** Por su gran amor, palabras de fortaleza y aliento para seguir adelante, por ser un ejemplo de ser una persona de bien, te quiero mucho abuejiji
- A MI HERMANA:** Por su apoyo y cariño incondicional, gracias por las palabras de aliento
- A MI SOBRINA:** Samanthita, por ser una luz en mi vida
- A MIS TIOS Y PRIMOS** Por su cariño demostrado, en especial a mi Tía Ingrid, Tío Aníbal, primos Fernando, Jazmín y Pablito por ser mi segunda familia por brindarme su amor en todo momento
- A MI NOVIO** Roger David por su amor y amistad, y por estar a mi lado apoyándome en todo momento

**A MIS AMIGOS**

Byron, Estuardo, Yorik, Ceci, Roselyn, Patty por haber pasado tantos momentos difíciles juntos. Gaby y Arabella por el apoyo y aliento para cada etapa de mi vida.

**LICENCIADOS:**

A todos mis Licenciados docentes por compartir sus conocimientos en especial al Licenciado Vicente Freixas, Licenciada Friné Salazar, Licenciado Rolando Oliva y mi Asesor de Tesis Licenciado Estuardo Ramírez quienes me brindaron su amistad y apoyo incondicional.

**UNIVERSIDAD  
DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA**

Por darme la oportunidad de estudiar en esta casa de estudios y formar mi carrera profesional

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<i>i</i>	<i>i</i>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa inmobiliaria	1
1.2 Administración de recursos humanos	2
1.3 Procesos de la administración de recursos humanos	3
1.4 Descripción y análisis del cargo	4
1.5 Procesos de Admisión e inducción de personal	6
1.5.1 Proceso de reclutamiento	6
a) Requisición de Empleado	8
b) Reclutamiento interno	9
1. Técnicas de reclutamiento interno	10
c) Reclutamiento externo	11
1. Técnica de Reclutamiento externo	12
d) Solicitud de empleo	16
1.5.2 Proceso de selección	17
a) Entrevista preliminar	19
b) Revisión de solicitud de empleo y currícula	25
c) Pruebas de selección	25
d) Verificación de referencia y antecedentes	27
f) Decisión de selección	29
g) Contrato de trabajo	30
1.6 Inducción	30

1.6.1	Inducción general	32
1.6.2	Inducción específica	33
	a) Inducción al Departamento	33
	b) Inducción al puesto	33
1.6.3	Evaluación	34

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN LA INMOBILIARIA ARROCHE MERCADERO DE INMUEBLES**

2.1	Metodología utilizada en la investigación	35
2.2	Generalidades de la unidad de análisis	36
2.2.1	Antecedentes de la Inmobiliaria Arroche Mercaderos de Inmuebles	36
2.2.2	Filosofía de la empresa	37
	a) Misión	37
	b) Visión	38
	c) Objetivos	38
	d) Valores	38
2.2.3	Estructura administrativa de la Inmobiliaria Arroche Mercaderos de Inmuebles	39
2.2.4	Rotación de personal	41
2.3	Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción	42
2.3.1	Proceso de reclutamiento	42
2.3.2	Proceso de selección	50
2.3.3	Proceso de inducción	55
2.4	Análisis de datos	62
2.5	Análisis y discusión de resultados	63

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E**  
**INDUCCIÓN DE PERSONAS EN LA INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO**  
**DE INMUELBES**

3.1	Presentación	66
3.2	Justificación	67
3.3	Objetivos	68
3.4	Reglas	69
3.5	Metodología de Implementación	71
	a) Sensibilización	72
	b) Concientización	73
3.6	Proceso de Reclutamiento, Selección e inducción	73
3.6.1	Proceso de Reclutamiento	74
	a) Requisición de personal	75
	b) Descripción de puestos	77
	c) Posibilidad de reclutamiento interno	80
	d) Reclutamiento externo:	84
3.6.2	Selección	91
	a) Llenar solicitud de empleo por el candidato	92
	b) Revisión de currículum vitae	95
	c) Entrevista	98
	d) Verificación de referencias del candidato	103
	e) Bases para la técnica de simulación	106
	f) Pruebas psicométricas	110
	g) Análisis y decisión de contratar	111
	h) Contratación	114
3.6.3	Inducción	115
	a) Inducción a la organización	116



1) Palabras de bienvenida a cargo del gerente general	117
2) Charla de la historia de la inmobiliaria	117
3) Entrega del manual de bienvenida	117
4) Introducción con el personal que labora en la inmobiliaria	117
5) Recorrido por las instalaciones de la Inmobiliaria	118
b) Inducción al Departamento	119
c) Inducción al puesto	119
3.7 Presupuesto de la propuesta	119
3.8 Costos actuales del proceso	126
3.9 Relación costo beneficio al implementar la propuesta	127
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFIA	133
ANEXOS	135

## ÌNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Los seis procesos de gestión del talento humano	3
2	Etapas del proceso de reclutamiento	8
3	Proceso de Selección	18
4	Etapas del proceso de inducción	32
5	Organigrama General	40
6	Técnicas de reclutamiento utilizadas por la Inmobiliaria	44
7	Elementos que llaman la atención en el anuncio de prensa	45
8	Documentación requerida al candidato	47
9	Solicitud de Empleo presentada por candidatos	49
10	Colaboradores que tuvieron entrevista preliminar	51
11	Conocimiento de la historia de la empresa	56
12	Conocimiento de la misión, visión y objetivo	57
13	Conocimiento del organigrama	59
14	Metodología de implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	72
15	Proceso de reclutamiento, selección e inducción de Personal	74
16	Verificación de referencias	103
17	Elementos que participan en la técnica de simulación	107
18	Proceso de Inducción	116
19	Diagrama de Flojo del proceso de reclutamiento, Selección e inducción de personas	129

## ÌNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Metas de ventas propuestas primer trimestre 2,012	58
2	Análisis de ventas anuales	63
3	Formulario de requisición de personal	81
4	Propuesta de base de datos para currículos recibidos	91
5	Información de empresas para aplicación de pruebas Psicométricas	111
6	Presupuesto del escenario 1	121
7	Presupuesto del escenario 2	123
8	Presupuesto del escenario 3	125
9	Costo del proceso de reclutamiento, selección e Inducción actual	127

## ÌNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Formulario de requisición de personal	76
2	Formulario de descripción de puesto	78
4	Solicitud de empleo	93
5	Formulario de papelería que debe conformar el colaborador	97
6	Guía para entrevista	100
7	Formato verificación de referencias	104
8	Evaluación de la prueba de habilidades	109
9	Hoja de calificación de candidatos a ocupar puesto	113

## ÌNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Anuncio de reclutamiento interno	83
2	Anuncio de reclutamiento externo	87
3	Página web para que la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles pueda dar a conocer la plaza vacante	89

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento es una investigación de la gestión del talento humano en lo que respecta al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas, en el cual se analizan y se brindan las directrices para la aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento y selección e inducción de personal.

Tiene como finalidad, hacer más eficiente el suministro de empleados en la empresa objeto de estudio, para que se logre la máxima potencialidad de los colaboradores en la realización de las funciones asignadas.

La presente investigación se ha dividido en tres capítulos. En el capítulo I se desarrolla el marco teórico o conceptual, que sirve de base para la comprensión de varios temas a tratar.

En el capítulo II, se realiza un diagnóstico de la situación actual, a fin de determinar y conocer la forma en que fueron reclutados, seleccionados los colaboradores, así como conocer el proceso de inducción brindado por la empresa objeto de estudio. Para desarrollar este análisis, se hizo necesario realizar una investigación de campo, por medio de cuestionario a colaboradores actuales, observación directa, entrevistas elaboradas al gerente general y empleados, con la finalidad de identificar las deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas, para puntualizar en los aspectos negativos y así proponer de manera adecuada soluciones viables, que al ser implementadas contribuyan a la satisfacción total de los clientes.

Por lo anterior, se propone en el capítulo III, la implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles, en el que se desarrolla un instrumento técnico administrativo, que facilita y hace más eficiente la búsqueda y selección del

talento humano idóneo dentro del mercado laboral, así como la inducción de éste en su nuevo puesto de trabajo.

Para finalizar se brindan las conclusiones y recomendaciones pertinentes del estudio, así como la bibliografía en la que se basa el presente texto.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Empresa**

Se define como empresa una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

También se puede considerar a la empresa como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.” (17:s.p.).

Con base a los términos anteriores se puede concluir que una empresa es empleada para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía, los cuales satisfacen y suplen necesidades de los compradores.

##### **1.1.1 Empresa inmobiliaria**

Son empresas o sociedad que se dedican en su mayoría a construir, alquilar, y otras únicamente a vender y administrar viviendas.

Las empresas inmobiliarias también pueden brindar otros servicios además de la venta de propiedades tales como gestionar créditos hipotecarios, asesoramiento inmobiliario, tasaciones de propiedades, etc.

Actualmente, existen muchas empresas que se dedican en este giro comercial, que van desde la construcción de proyectos inmobiliarios, o bien ser únicamente el vendedor de estos proyectos inmobiliarios.



## **1.2 Administración de recursos humanos**

“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.” (2:9).

La administración de recursos humanos (ARH) también es conocida como gestión del talento humano de acuerdo al autor Idalberto Chiavenato y de donde se desarrollan los temas que componen la esta etapa de la administración, especialmente la admisión de personal.

Derivado de lo anterior se puede decir que la gestión del talento humano está integrado por las personas y las organizaciones.

Las empresas para poder alcanzar el éxito necesitan de las personas, que utilizan sus capacidades físicas y mentales para transformar materias primas en productos o bien prestar algún servicio a cambio de una remuneración económica para subsistir y conseguir su superación personal y profesional.

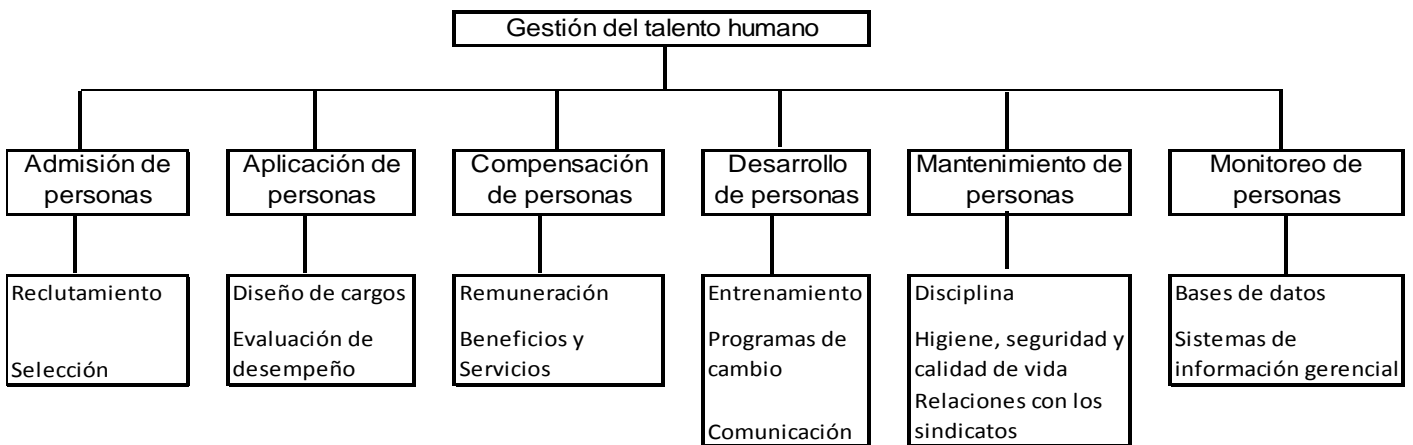
“Las organizaciones dependen directa e irremediamente del talento humano, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.” (2:5).

La correcta administración del recurso humano en las empresas contribuye a la eficiencia y eficacia organizacional, pues proporciona competitividad a la organización atrayendo a los mejores candidatos y manteniendo colaboradores entrenados y motivados para el logro de los objetivos organizacionales.

### 1.3 Procesos de la administración de recursos humanos

La gestión del talento humano se divide en seis procesos: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y evaluación de personas, como se resumen en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 1**  
**Los seis procesos de gestión del talento humano**  
**Idalberto Chiavenato**



Fuente: Texto Gestión del Talento Humano Chiavenato, Idalberto. Página 13.

En base a la gráfica anterior, los seis procesos en su conjunto conllevan a crear esfuerzos sistemáticos para reforzar los niveles de habilidades de los colaboradores, como resultado final se tendrá una empresa altamente competitiva; para este fin se deberá considerar la flexibilidad en cada uno de los procesos, pues toda práctica deberá cambiar en la medida que se requiera, de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa.

Es importante mencionar que Idalberto Chiavenato dentro del proceso de admisión de personal incluye reclutamiento y selección, no contempla la inducción como parte del proceso. Sin embargo, otros autores como Gary Dessler, R. Wayne Mondy y Robert M Noe consideran la inducción como un proceso necesario para la integración del nuevo trabajador a la organización y para fines de esta investigación se estudiará la inducción como complemento al proceso de admisión de personal.

La inducción de personal llevada a la práctica contribuye a la motivación de los nuevos colaboradores, así como la disminución de rotación de personal en el período de prueba, pues a través de la inducción la organización facilita la incorporación del nuevo colaborador a la misma.

#### **1.4 Descripción del cargo**

La descripción y el análisis de cargos son la representación escrita de lo que se ejecuta en la organización. El programa de descripción y análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas.

Esas palabras son formatos utilizados para la descripción del cargo constituyen un instrumento esencial para las organizaciones, pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto vacante.

Dentro de los objetivos de la descripción y análisis de cargo están:

“1. Ayudar al reclutamiento: definición del mercado de RH en el cual se debe reclutar, así como los datos necesarios para la elaboración de avisos o técnicas de reclutamiento.

2. Ayudar a la selección de personas: perfil y características del ocupante del cargo, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas y test de selección.”(2:190)

3. También permite inducir al nuevo colaborador al puesto que ocupará.

Con la información anterior las organizaciones tiene claridad sobre lo que buscan en un candidato, por lo que puede iniciarse el proceso de reclutamiento, selección e inducción respectivo.

También es importante recalcar la información mínima que debe contener un descriptor de puesto, la cual servirá para definir el perfil del candidato deseado:

- Identificación del puesto
- Objetivos del puesto
- Atribuciones del puesto
- Especificaciones del puesto, que incluye requisitos, habilidades, experiencia
- Responsabilidades

Es importante aclarar la diferencia existente entre algunos términos comúnmente utilizados en el análisis y descripción de puestos de trabajo:

- **“Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

- **Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros.
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.” (18:s.p.)

## **1.5 Procesos de admisión e inducción de personal**

El proceso de admisión de personal está integrada por el proceso de reclutamiento y selección. Cada empresa lleva a cabo estos procesos de acuerdo a sus necesidades, pues existen diferentes técnicas de reclutamiento así como de selección. Así también al haber seleccionado al candidato idóneo, es importante que las empresas lleven a cabo el proceso de inducción para facilitar el acoplamiento del nuevo colaborador en la organización y su puesto de trabajo.

En los siguientes numerales se desarrollarán cada uno de los procesos de admisión e inducción de personal para una mejor comprensión.

### **1.5.1 Proceso de reclutamiento**

Las organizaciones día con día se esmeran en conseguir el personal adecuado para que se integren a la organización, para tal efecto, la

aplicación correcta de las distintas técnicas de reclutamiento permitirá atraer posibles candidatos y tener más opciones de decisión.

Para entender el concepto de reclutamiento Idalberto Chiavenato expone en su libro Administración de Recursos Humanos que “el reclutamiento es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.” (4:156).

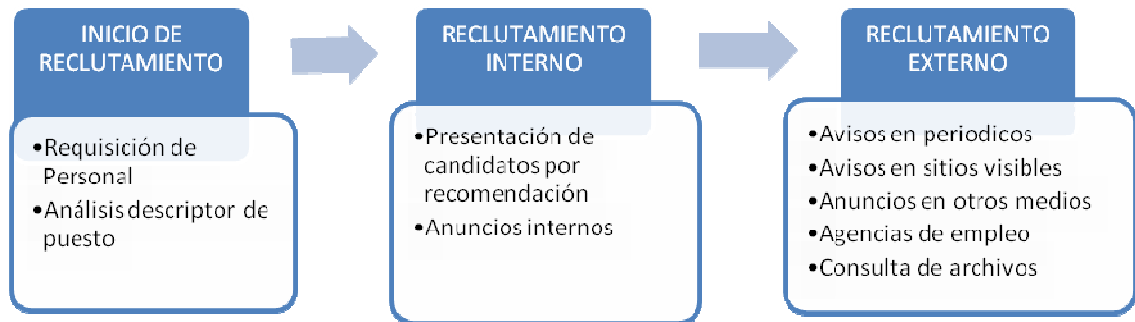
Así también expone una definición en el libro de gestión del Talento Humano: “el reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH). para abastecer su proceso selectivo” (2:95).

Es interesante observar la definición de Harold Koontz; “el reclutamiento eficiente de administradores requiere una idea clara del puesto que debe llenarse, la recolección de datos sobre el solicitante, la proyección de una imagen favorable aunque realista de la empresa, así como atraer a los solicitantes mejor calificados para el puesto, todo lo cual exige una fluida comunicación entre la empresa y el administrador potencial.” (6:325).

De acuerdo a las definiciones anteriores; se observa que Chiavenato define al aspirante al cargo como candidato, mientras que Harold Koontz lo define como solicitante; sin embargo para fines de esta investigación se utilizará el término candidato.

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

**Gráfica No. 2**  
**Etapas del proceso de reclutamiento**



Fuente: elaboración propia, año 2011

Para las organizaciones realizar correctamente el proceso de reclutamiento es de utilidad para divulgar al mercado laboral oportunidades de empleo que se pretende ofrecer a personas que cumplan con ciertas características acordes al puesto vacante, utilizando para este fin las diferentes técnicas existentes que se detallarán más adelante.

Cada organización decidirá que técnicas son las más apropiadas poner en práctica, dependiendo de sus necesidades y posibilidades.

#### **a) Requisición de empleado**

“El reclutamiento empieza cuando un gerente inicia una requisición de empleados; es decir; un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles.” (7:127).

Actualmente, en algunas organizaciones existe un formulario que contiene la información del cargo a ocupar. La vacante puede darse debido al incremento de trabajo o por la renuncia o remoción de uno de los colaboradores.

#### **b) 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).” (3:184).

En este contexto, las organizaciones deben tomar en cuenta las necesidades del potencial humano y de la empresa así como la satisfacción que el colaborador encuentra en el desempeño del puesto para realizar los cambios internos pertinentes, tomando en cuenta que el reclutamiento interno es dirigido para los colaboradores actuales de la organización. Como en todo proceso, existente ventajas y desventajas al llevar a cabo el reclutamiento interno tales como:

#### Ventajas del reclutamiento interno

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
3. Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.
5. No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
7. El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

#### Desventajas del reclutamiento interno

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.



5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.” (2:96).

Cada organización de acuerdo a sus necesidades decidirá la conveniencia de aplicar el reclutamiento interno según las características del puesto y las características del colaborador.

### **1. Técnicas de reclutamiento interno**

Según Chiavenato, reclutamiento interno se lleva a cabo a través de ascensos dentro de la organización; lo que es aplicable a distintas organizaciones de acuerdo a distintos factores; o bien se aplica lo expuesto por R. Wayne Mondy y Robert M Noe, autores que lo definen como herramientas útiles para el reclutamiento interno, los siguientes:

- **Presentación de candidatos por recomendación de empleados**

“Muchas organizaciones descubren que sus empleados desempeñan un papel importante en el proceso de reclutamiento al pedir activamente a sus amigos y socios que soliciten empleo”. (7:129).

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo el cual es aplicado en diferentes organizaciones frecuentemente abasteciéndose de candidatos por medio de sus propios colaboradores.

- **Anuncio en cartelera y oferta de empleo**

“La oferta de empleo es un procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado.” (7:129).

A través de esta técnica se minimiza los comentarios de los actuales colaboradores al indicar que no se informan de un puesto vacante en la organización hasta que el mismo se ha ocupado, sin embargo, se deberá dar explicación a quien lo solicite por no haber sido contratado para ocupar la vacante existente.

### **c) Reclutamiento externo**

“El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos –MRH–, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” (2:95).

“El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas.” (3:187).

A diferencia del reclutamiento interno, en el reclutamiento externo los puestos son ocupados por personas ajenas a la organización, para este fin las organizaciones aplican distintas técnicas para atraer candidatos para una mejor toma de decisión.

#### Ventajas del reclutamiento externo

“1. Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.

2. Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.

3. Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.

4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.

5. Incentiva la interacción de la organización con el MRH.

6. Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

### Desventajas del reclutamiento externo

1. Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
5. Es más costoso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.” (2:98)

Será determinante en la efectividad del reclutamiento externo la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades, tanto académicas como profesionales, es decir que es lo que busca la organización para satisfacer sus necesidades en cuestión de recursos humanos. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de recursos humanos, planear e iniciar los programas de inducción en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada minimizando los errores de seleccionar a personas que no se acoplen a las necesidades de la organización.

### **1. Técnicas de reclutamiento externo**

“El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado –donde quiera que se encuentre– y atraerlo a la organización.” (2:97).

El reclutamiento externo permite a las organizaciones atraer candidatos que desean formar parte de la organización lo que les permite tener ideas nuevas y a la vez poder inculcar los objetivos de la empresa al nuevo colaborador.

Dentro de las técnicas de reclutamiento externo comúnmente utilizadas por las organizaciones para atraer candidatos están:

- **Avisos en periódicos**

Los avisos en periódicos son un método efectivo para la identificación de candidatos a ocupar determinada plaza. Wayne Mondy, indica que estos comunican las necesidades de empleo de la empresa al público, e indica también que estos avisos llegan a un gran número de personas es decir, son una forma o medio común que proporciona una amplia cobertura a un costo relativamente bajo.

Por otro lado Chiavenato hace ver la importancia que tiene la presentación de los avisos, de acuerdo a la siguiente definición: “La redacción del aviso es importante, pues debe tenerse en cuenta cómo reaccionará el candidato ante éste.” (2:99).

La mayoría de las organizaciones utilizan esta técnica pues es una de las más efectivas para hacer llegar la información 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.

Es muy importante para las empresas determinar los medios escritos a utilizar y llegar así al mercado laboral meta que se ajuste a las necesidades de la organización, tomando como base los requisitos mínimos que requiere el puesto. En este orden de ideas se entenderá que no se utilizará el mismo medio escrito para reclutar altos mandos que para reclutar personal operativo.

Esta técnica puede tener alguna desventaja como por ejemplo producirse un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta.

Chiavenato indica que especialistas en publicidad dan importancia a que el aviso debe tener 4 características, representadas por las letras AIDA que se refiere a las iniciales de atención, interés, deseo, acción.

Cada una de estas características se refieren a:

- Atención: es decir llamar la atención, buen tamaño y calidad gráfica.
- Interés: es decir que el aviso despierte interés en el cargo.
- Deseo: refiere a crear el deseo mediante el aumento de interés, al mencionar aspectos como la satisfacción del trabajo, desarrollo de carrera, participación en los resultados, y otras ventajas.
- Acción: es decir que el aviso provoque en el candidato el deseo de enviar su currículum vitae por correo electrónico o llevarlo personalmente con frases como “llame hoy mismo”, “escriba hoy solicitando más información” entre otras.

- **Avisos en sitios visibles**

Otra técnica para publicar las ofertas de empleo, son los avisos en sitios visibles (carteleros, tableros, entre otros) siendo este utilizado generalmente para cargos de bajo nivel, de acuerdo a Idalberto Chiavenato es un “Sistema de reclutamiento de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez.” (2:101).

Existen organizaciones que colocan los avisos de oferta de empleo en carteleros de universidades, llegando así, con un nivel de confiabilidad más alto al mercado laboral objetivo que cuenta con alguno de los requisitos solicitados.

- **Anuncios en otros medios**

Si las empresas desean invertir más para atraer al candidato de acuerdo a Wayne Mondy y Robert Noe, indican que “entre otros recursos están la radio, las carteleros publicitarios y la televisión. Estos métodos son más caros que los periódicos pero, en casos específicos, pueden ser exitosos.” (7:134).

Actualmente, es más común buscar anuncios de empleo en periódicos, que en revistas o televisión, en algunos casos las empresas han optado por anunciarse por medio de radio.

- **Agencias de empleo**

Actualmente, ésta es una práctica común en varias organizaciones “una agencia de empleo es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y al mismo tiempo ayuda a las personas en la búsqueda de empleos.” (7:135).

Chiavenato indica que “la organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos” (2:99).

Las organizaciones en vez de ir directamente al mercado de recursos humanos, contratan servicios en agencias de empleo, para lo cual entregan a las agencias una descripción completa y precisa del cargo que se va a cubrir, y con esta información la agencia ofrecerá un grupo de candidatos adecuados para la selección del idóneo de acuerdo a las necesidades de la organización.

Es importante mencionar que algunas de estas empresas cobran un porcentaje a la empresa valorado por el salario que se ofrecerá al candidato, y/o cobran un porcentaje de sueldo o el primer sueldo al candidato que inicia el proceso de selección al momento de iniciar a laborar en alguna de las empresas que lo seleccione.

- **Consulta con archivos de candidatos**

En varias organizaciones los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores, conforman

un banco de datos de posibles candidatos que desean incorporarse a la empresa y desean ser tomados en cuenta para una futura oportunidad de ocupar un puesto, lo que puede ser aprovechado por las organizaciones.

#### **d) Solicitud de empleo**

“El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos”. (2:97).

De acuerdo a lo expuesto Idalberto Chiavenato, indica que el proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo, mientras que R. Wayne Mondy y Robert M Noe lo analizan como parte del proceso de selección.

Pero como se ha mencionado, dependiendo de las necesidades de la organización estas aplicarán los procesos de la forma que más se adapten a sus necesidades.

Actualmente en la mayoría de organizaciones, cuando el candidato deja su curriculum debe, llenar un formulario de solicitud de empleo. Esta técnica permite a la organización conocer más acerca del candidato y para este fin, la solicitud de empleo debe contemplar como mínimo los siguientes aspectos:

1. Datos personales.
2. Preparación académica.
3. Antecedentes laborales.
4. Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos.

## 5. Referencias.

A través de la solicitud de empleo las organizaciones adquieren un conocimiento amplio de todo lo que el candidato ha realizado durante su vida laboral.

### **1.5.2 Proceso de selección**

“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.” (2:111).

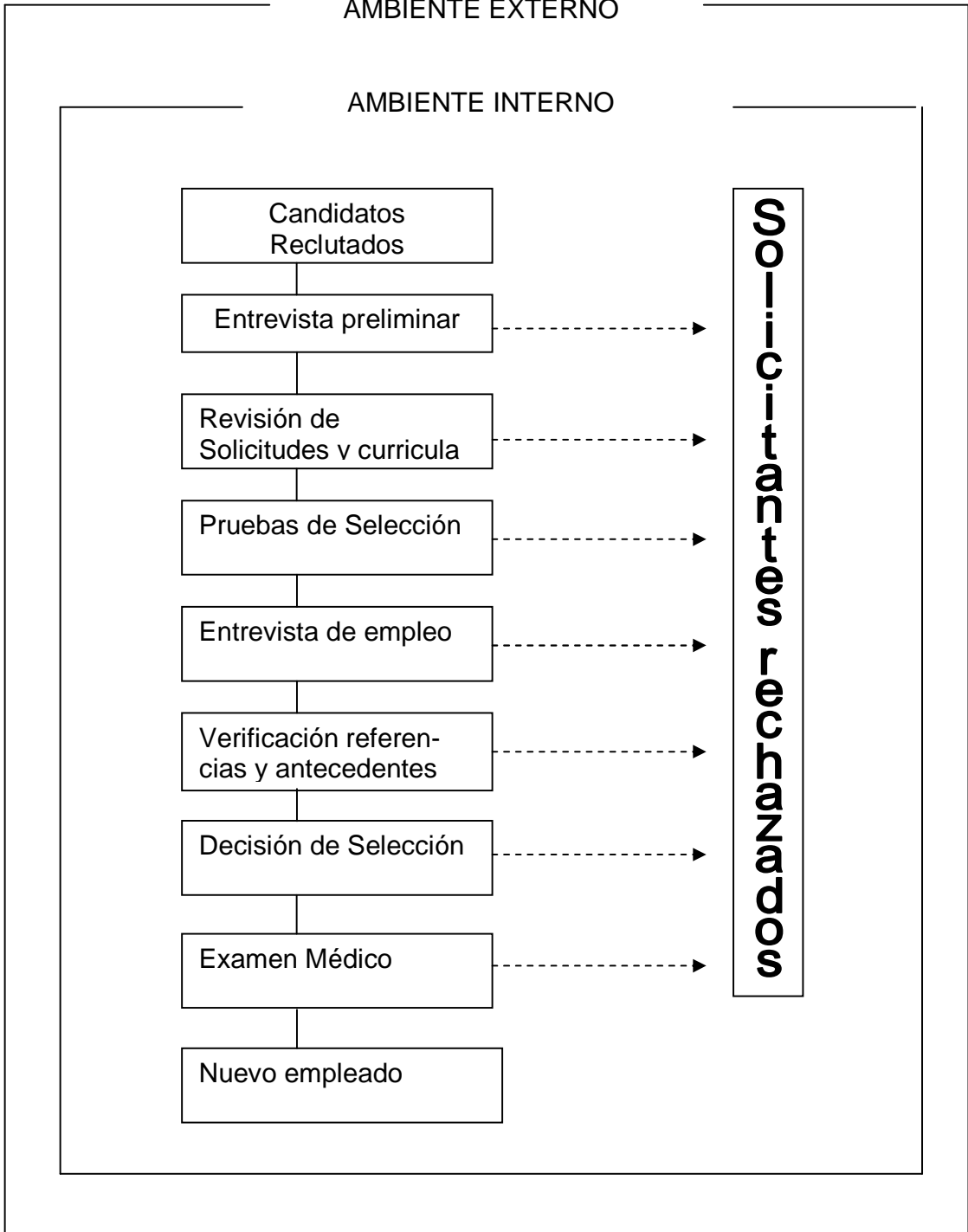
“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.” (12:155).

La importancia del proceso de selección para las organizaciones es identificar y emplear a las personas mejor calificadas para cubrir los puestos que se encuentran vacantes.

Al igual que en el proceso de reclutamiento, se presenta la siguiente gráfica que contiene los pasos a utilizar en el proceso de selección, el cual puede variar dependiendo de la organización y sus necesidades, según a R. Wayne Mondy y Robert M Noe. Para una mejor comprensión del proceso de selección se expone la siguiente gráfica:



**Gráfica No. 3**  
**Proceso de Selección**  
AMBIENTE EXTERNO



Fuente: con base al texto de R. Wayne Mondy y Robert M Noe Administración de Recursos Humanos

De acuerdo a la gráfica se resume que la selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o pasos secuenciales que atraviesan los candidatos con el fin que las organizaciones entre un grupo de solicitantes conozcan y analicen, identifiquen y contraten al candidato idóneo para el puesto.

Como se mencionó el proceso de selección varía de acuerdo a las necesidades de la organización, pues algunas organización no llevan a cabo la aplicación pruebas de selección y de examen médico, tomando la decisión de contratación basándose únicamente en la información obtenida de la investigación de referencias laborales y la entrevista hecha al candidato.

#### **a) Entrevista preliminar**

“El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a los que no cumplen los requisitos del puesto.”(7:166)

Derivado de esta entrevista preliminar, si se determina que el candidato no cumple con los requisitos solicitados por el puesto, es una pérdida de tiempo tanto para la empresa como para el solicitante continuar con el proceso.

Así también se puede determinar que si bien el candidato no es apto para el puesto al que está aplicando, puede que exista alguna otra vacante dentro de la organización para el cual él es considerado elegible o bien pasando este expediente a formar el banco de datos de la organización para una próxima oportunidad a ocupar una vacante en la cual el candidato actual pueda resultar elegible.

Según la gráfica No. 3, el proceso de selección inicia con la entrevista preliminar, pero se hace necesario determinar las bases que contribuirán a tener una entrevista exitosa y que facilitará la toma de decisión para la contratación.

## **A. La entrevista**

A través de la entrevista las organizaciones comprueban si el candidato cumple con los requisitos y calificaciones solicitados para el puesto, los autores William B Werther. Jr. y Keith Davis, definen que la entrevista “consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.” (12:165).

En la actualidad, la entrevista es la técnica más utilizada en el proceso de selección de personal en las organizaciones, siendo esta técnica una actividad clave en el proceso pues servirá para tener un contacto más cercano con el candidato así como definir quiénes continuarán en el proceso de selección.

Es decir, la entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas con la finalidad de determinar la afinidad del candidato a un determinado puesto de trabajo.

Es de tomar en cuenta que como en todo proceso de comunicación, “la entrevista experimenta todas las desventajas (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, especialmente, barreras) que padece la comunicación humana.” (2:119)

Idalberto Chiavenato indica que para minimizar estas limitaciones se logra a través de mejorar el proceso de entrevista por medio de entrenamiento a los entrevistadores.

A continuación se presentan los pasos que se deben de tomar en cuenta para realizar un proceso de entrevista exitoso.

**I. Construcción del proceso de entrevista:** “el proceso de entrevista puede proporcionar mayor o menor grado de libertad para el entrevistador en la

conducción de la misma. En otras palabras, la entrevista puede estructurarse y estandarizarse, pero también puede quedar enteramente libre a la voluntad del entrevistador o de acuerdo con las circunstancias.” (2:120)

Para mantener el control de la entrevista, el entrevistador debe realizar una estructura que le permita llevar a cabo de la mejor manera posible la misma, y así llegar a conocer si el candidato cumple con las expectativas del puesto y las aspiraciones que éste tiene del cargo a ocupar.

En este sentido las entrevistas se pueden clasificar en función del formateo de las interrogantes y las respuestas en cuatro clases que son:

**a) “Entrevista totalmente estandarizada:** entrevista estructurada con guión preestablecido, en la cual el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas.” (2:120)

Esta preparación asegura un completo alcance, pues permite al entrevistador concentrarse en la respuesta, ayuda a disminuir el nerviosismo del candidato sobre las notas tomadas por el entrevistador puesto que se da cuenta de que la naturaleza formal de las preguntas requiere que la información sea registrada, y permite que el entrevistador, al hacer preguntas personales, parezca estar siguiendo una norma establecida en lugar de actuar sobre la base de su propia curiosidad.

**b) “Entrevista estandarizada sólo en las preguntas:** entrevista con preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres del candidato.” (2:120)

Desde el punto de vista del entrevistador, éste tipo de entrevista simplifica su trabajo porque las preguntas pueden prepararse previamente y por lo tanto, puede centrarse en la observación del candidato.

**c) “Entrevista dirigida:** entrevista que determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, es decir, deja las preguntas a criterio del entrevistador.” (2:120).

En este tipo de entrevista se dejan los cuestionamientos a criterio del entrevistador, pero buscando la respuesta deseada sin especificar las preguntas, es aplicable para conocer los conceptos personales de los candidatos.

**d) “Entrevista no dirigida:** entrevista totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas” (2:121).

Esta técnica trata de realizar una entrevista flexible y abierta, cuya secuencia y orientación queda a criterio del entrevistador, quien realiza preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo. Como desventaja al aplicar este tipo de entrevista es que el entrevistador corre el riesgo de pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante al obviar preguntas importantes del tema a tratar, es por ello que esta técnica es muy criticada por su baja consistencia y porque no se basa en un orden de preguntas debidamente estructuradas.

**II. Entrenamiento de los entrevistadores:** “el entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a la entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará al solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las

ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.” (14:169)

Dentro de las acciones preliminares que se deben llevar a cabo al realizar la entrevista para mejorar su eficiencia y eficacia están:

**1. Identificar los objetivos principales de la entrevista:** se debe planear con anticipación la entrevista, así como leer la descripción y especificaciones del cargo y la solicitud de empleo del candidato.

**2. Crear un clima para la entrevista:** se debe emplear tiempo suficiente, seleccionar un sitio tranquilo y demostrar en todo momento interés y atención al candidato, pues el entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes - incluso en los que no sean contratados- una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para lograr un buen ambiente.

**3. Conducir la entrevista orientada hacia objetivos:** es decir, conocer la información que se necesita obtener del candidato, así también analizar aspectos como personalidad, creatividad e independencia del candidato.

**4. Evitar preguntas discriminatorias:** se debe focalizar las preguntas en el cargo pretendido por el candidato, no dejarse llevar por ideas preconcebidas, es decir ser objetivo.

**5. Responder a las preguntas formuladas por el candidato:** la entrevista debe ser una ruta de doble vía: escuchar e informar son igualmente importantes. Algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene

preguntas para hacer. Aquí se establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación.

**6. Anotar impresiones inmediatamente después de la entrevista:** es necesario anotar detalles e impresiones para las deliberaciones posteriores y la toma de decisión.

**7. Terminación:** cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planeado expira, es hora de poner fin a la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? e indicar al candidato que se está finalizando la sesión.

A continuación se detallan las ventajas y desventajas que conlleva la técnica de la entrevista en el proceso de selección, a lo cual Chiavenato las describe como pros y contras respectivamente.

#### **“Pros**

1. Permite contacto directo con el candidato.
2. Proporciona interacción directa con el candidato.
3. Focaliza el candidato como persona.
4. Permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato.” (2:121).

#### **“Contras**

1. Técnica muy subjetiva que tiene gran margen de error y variación.
2. No siempre el candidato sale bien librado de la entrevista.
3. Difícil comparar varios candidatos entre sí.
4. Exige entrenamiento del entrevistador.
5. Exige conocimiento respecto del cargo y sus características básicas.” (2:122).

## **b) Revisión de solicitud de empleo y currícula**

De acuerdo a R. Wayne y Robert M respecto a la solicitud de empleo hace ver que el empleador la evalúa posteriormente para ver si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto.

El uso de las solicitudes de empleo por parte de los empleadores les permite: a) revisar la experiencia y los estudios de los candidatos, b) evaluar el avance los candidatos en anteriores empleos c) la estabilidad del trabajador en los empleos y d) evaluar las posibilidades de éxito del candidato en el trabajo.

La mayoría de organizaciones analizan la solicitud de empleo llenada por el candidato para reducir errores de aceptación y rechazo. Así también a través del análisis del curriculum y la solicitud de empleo se genera información de utilidad para la formulación de preguntas durante la entrevista.

## **c) Pruebas de selección**

Se puede considerar una batería de pruebas para este proceso, las cuales consisten en aplicar aproximadamente de tres a cinco pruebas para saber por ejemplo personalidad, liderazgo entre otras, las cuales le permite a las organizaciones fundamentar la toma de decisión de contratación.

Para determinar las pruebas a aplicar es importante tomar en cuenta el puesto al que esta aplicando el candidato, pues el tipo de prueba podrá variar dependiendo si será aplicada a un puesto gerencial, mando medio o bien un puesto técnico.

A continuación se describen algunas pruebas que pueden ser tomadas en cuenta por las organizaciones las cuales les podrá ayudar a conocer las aptitudes de los candidatos.



### **1. Pruebas de conocimientos**

“Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.” (2:124)

Este tipo de pruebas servirán para medir el conocimiento que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando y ayudarán a las organizaciones en el sentido que son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado, lo que permitirá conocer, cómo será el rendimiento del candidato al ocupar el puesto de trabajo.

### **2. Pruebas de personalidad**

“Las pruebas de personalidad se denominan psicodiagnósticos cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global.” (2:129)

Estas pruebas revelan varios aspectos de las características intrínsecas de las personas como lo son el carácter y el temperamento, así como rasgos de personalidad. Usualmente este tipo de pruebas es aplicada por un psicólogo por el tipo de interpretación que se da a la misma.

### **3. Técnicas de simulación**

“Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social.” (2:129)

Son técnicas de dinámica de grupo y sustituyen el método verbal por el drama, en que se pretende estudiar y analizar a manera de estar más cerca de la realidad; además se puede ver el grado de socialización de la persona.

Esta técnica es perfecta para evaluar dos aspectos al mismo tiempo: conocimientos y destrezas propias del puesto, pues el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización, lo cual servirá para dar una visión más real de su comportamiento futuro. Son aplicables a cargos que exigen relaciones interpersonales y deber ser aplicadas por un psicólogo o un especialista en el tema.

#### **d) Verificación de referencias y antecedentes**

Al aplicar esta técnica las organizaciones se benefician pues se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales, conocer que tipo de persona es el candidato, que tan confiable es la información suministrada por él, cual ha sido su desempeño y comportamiento en otras organizaciones.

De acuerdo a R. Wayne Mondy y Robert M, “las verificaciones de referencias son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud.” (7:189).

Así también indican que dentro de los elementos a verificar están: “Empleo previo, escolaridad, referencias personales, antecedentes penales, historial de compensación.”(7:190).

“La negligencia en la contratación de personal se ha convertido en una preocupación prioritaria en el proceso de selección. Se puede responsabilizar a un patrono de los actos ilegales de un empleado si no investiga de manera razonable los antecedentes de los solicitantes y luego nombra a persona potencialmente peligrosa en puestos donde puede ocasionar daño”. (6:71).

Aunque Chiavenato no lo menciona dentro de las técnicas de selección Harold Koontz y R. Wayne Mondy y Robert M Noe, sí lo hacen y actualmente es una práctica común y casi obligatoria para continuar con la contratación de las organizaciones, pues confirmarán así, lo encontrado dentro de la solicitud de empleo, curriculum y entrevista.

Es necesario que al momento de solicitar las referencias del candidato, se esté preparado siguiendo algunos de los siguientes pasos:

- Prepararse antes de la llamada.
- Presentarse a sí mismo y a la compañía.
- Explicar el propósito de la llamada.
- Obtener cooperación.
- Investigar la verificación del desempeño, incluyendo el tipo de responsabilidad así como la eficiencia y eficacia con que el candidato realizó los trabajos asignados.
- Pedir una impresión general y preguntar a quién más se podría consultar.
- Tomar notas y mantenerlas por separado del archivo del empleado una vez que se haya contratado.

#### **e) Examen Médico**

“El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo.” (7:193)

“El examen se usaría para determinar si el solicitante tiene las calificaciones físicas requeridas para el puesto y para saber si tiene alguna limitación clínica que se debe tomar en cuenta al colocar al solicitante” (5:201)

La organización no debe hacer caso omiso a esta técnica, porque se puede evitar grandes problemas, porque a través del mismo conocerá el estado de salud física que poseen los candidatos antes de ingresar a la empresa, debido a que no se contratará personal que ponga en peligro la salud de los colaboradores de la misma.

“El examen suele ser realizado por el departamento médico del empleador, en el caso de organizaciones grandes. Los empleadores pequeños contratan los servicios de médicos para que realicen estos exámenes que casi siempre son sufragados por el empleador.” (5:201)

El proceso por medio del cual se llevarán a cabo el examen médico dependerá de las necesidades y disponibilidades de la organización.

#### **f) Decisión de selección**

Después de obtener y evaluar la información de los finalistas en un proceso de selección para un empleo, el gerente debe dar el paso más importante: tomar la decisión real de contratación, es decir formalizar de acuerdo a la ley y normas internas la relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y obligaciones tanto de del nuevo colaborador como de la organización.

En algunas empresas notifican al candidato de su contratación por vía telefónica mientras que en otras empresas se cita al candidato para notificarle personalmente la decisión tomada tal como se mencionó anteriormente.

Es importante mencionar, que al momento de elegir al candidato que la empresa considera que mejor cumple con los requisitos del puesto, en algunas ocasiones se notifica vía telefónica a los candidatos que no fueron elegidos entregándoles la documentación presentada.

### **g) Contrato de trabajo**

De acuerdo al Código de Trabajo, en su artículo 18 Capítulo II, dice “Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.”

El contar con un contrato de trabajo ayuda a las organizaciones a tener las reglas de la contratación de manera clara para que en el futuro no hayan malos entendidos, y cuanto se especifiquen tanto los derechos como obligaciones de ambas partes se obtendrá una mayor motivación de los trabajadores lo cual se verá reflejado en la productividad de la organización

### **1.6 Inducción**

“Los programas de inducción van desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos. En cualquiera de los dos casos, los empleados nuevos por lo normal reciben un manual o materiales impresos que tratan de asuntos como el horario de trabajo, las revisiones del desempeño, cómo aparece uno en la nómina las vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.” (5:249)

Es decir, la inducción es el esfuerzo inicial de la organización para los nuevos colaboradores en donde les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. Se incluye como propósito básico la explicación de la situación del trabajo, el departamento y la empresa, dando a conocer políticas y reglas de la empresa, entre otra información, con el fin de lograr una rápida adaptación del nuevo colaborador a la organización, pues los programas de inducción de gran manera contribuyen al éxito tanto de los empleados como de las organizaciones.

La inducción tiene como finalidad que el nuevo colaborador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

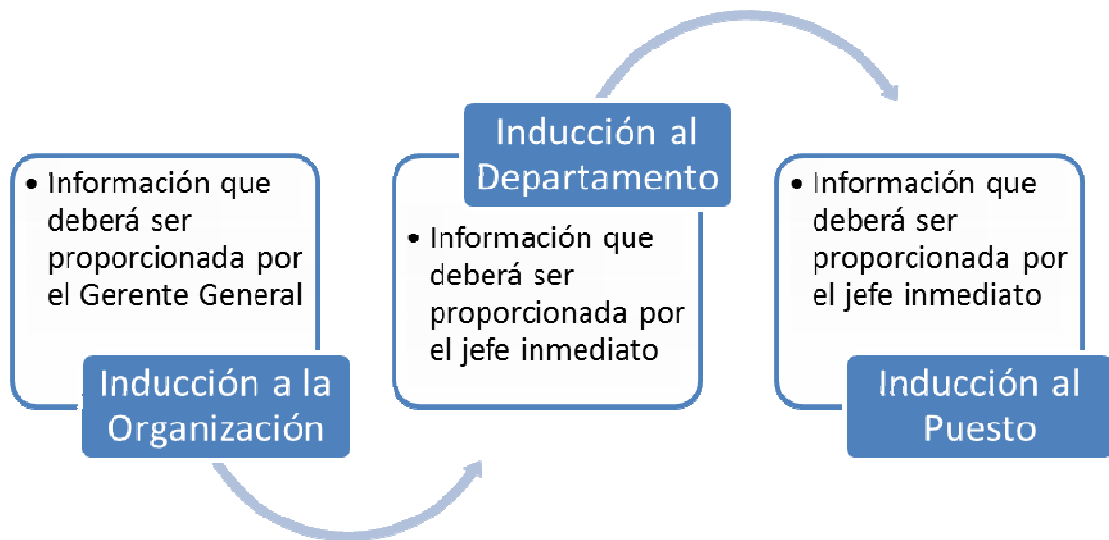
Llegar a trabajar a una nueva empresa es una situación en ocasiones estresante para casi cualquier persona, no importa si es un obrero, secretaria, vigilante o directivo, siempre el cambio genera un cierto nivel de ansiedad que la empresa debe ocuparse en reducir a la mayor brevedad, de lo contrario el nuevo empleado se verá desorientado y bloqueado para desempeñar su trabajo.

Aunque dentro de los procesos de admisión de personal planteados por Chiaventao si bien la inducción no forma parte de este proceso; no le resta importancia su aplicación dentro de una empresa, pues las organizaciones al llevarla a cabo contribuyen a la motivación del personal, así como a la conservación del mismo.

Es importante mencionar que dentro del proceso se encuentra inmerso el contrato psicológico, el cual esta constituido por el conjunto de compromisos que el trabajador espera de la empresa para la que trabaja.

En la siguiente gráfica se resume el orden que debe llevarse en el proceso de inducción:

**Gráfica No. 4**  
**Etapas del proceso de inducción**



Fuente: elaboración propia, año 2,011

El proceso de inducción es relativamente corto, pero de gran utilidad, si es llevado a cabo correctamente y en el tiempo oportuno, para tal efecto, se contempla llevarlo a cabo en no más de 30 días de haber ingresado el nuevo colaborador a la empresa.

#### **1.6.1 Inducción general**

“La primera parte de la inducción suele estar a cargo del especialista en personal, quien explica cuestiones como horarios de trabajo y vacaciones”.  
(5:249)

Así también será el encargado de mostrar al nuevo colaborador de qué se trata la cultura de la empresa y qué se requiere para lograr el éxito, y para esto, la inducción general trata de la empresa.

**a) Inducción a la organización:** “Informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extra y las prestaciones. Además un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización” (9:293)

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo. La inducción a la organización se aplica sólo a colaboradores de nuevo ingreso para su fácil acoplamiento en la organización.

### **1.6.2 Inducción específica**

**a) Inducción al Departamento:** “El supervisor sigue con la inducción, explicando la naturaleza exacta del trabajo, presentado a la persona con sus nuevos compañeros, familiarizando al empleado nuevo con el centro de trabajo y tratando de ayudar a la persona nueva a calmar su nerviosismo del primer día” (5:249)

En esta parte del proceso de inducción el nuevo colaborador conocerá las jerarquías existentes en el departamento donde se desenvolverá, así también conocerá a los compañeros de trabajo y áreas físicas de trabajo ayudando así la organización al nuevo colaborador en la adaptación de su nueva área de trabajo.

**b) Inducción al puesto:** “En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo.” (14:s.p.).



Después de haber realizado la inducción a la empresa y al departamento, el nuevo colaborador ya está en posibilidades de conocer su nuevo puesto, el jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- Mostrar el lugar de trabajo
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios
- Formas de evaluación del desempeño
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean, etc
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo

### **1.6.3 Evaluación**

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros).

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN LA INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO DE INMUEBLES**

#### **2.1 Metodología utilizada en la investigación**

La información que se presenta en este capítulo fue recopilada por medio de una investigación de campo realizada en la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles. Se entrevistó al Gerente General de la Inmobiliaria con el objeto de conocer la organización y ampliar la información para llevar a cabo la investigación.

Esta parte del estudio da a conocer la forma como se lleva a cabo actualmente la convocatoria y la inclusión de personal en la empresa, para ello se requirió de la ayuda del personal ejecutivo, administrativo y operativo y ventas, para conocer su opinión acerca de la realización de los procesos mencionados anteriormente. Por lo que, durante el proceso se utilizó también la técnica de la observación para dar veracidad a las entrevistas y encuestas realizadas.

Se aplicaron las encuestas a toda la población con el propósito de obtener datos confiables y para conocer como realizan el proceso de reclutamiento, selección e inducción, siguiendo un cuestionario previamente elaborado el cual se trasladó a los 23 trabajadores que conforman la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles.

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.

## **2.2 Generalidades de la unidad de análisis**

### **2.2.1 Antecedentes de la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

Arroche Mercadeo de Inmuebles, es una empresa que se dedica a la venta y promoción de lotes y casas de proyectos inmobiliarios o ventas independientes de inmuebles. Inició labores a mediados de los años de mil novecientos ochenta vendiendo proyectos habitacionales de una inmobiliaria, proyecto que fue iniciado por el señor Gustavo Arroyave quien renunció a su trabajo para dedicarse completamente al negocio.

Con el paso de los años se encargó de la publicidad de la constructora a quien vende los proyectos inmobiliarios; ampliando con el paso de los años las ventas en el departamento de Escuintla. Las oficinas se encuentran ubicadas actualmente en el Centro Comercial Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, kilómetro quince, zona dos del municipio de Mixco departamento de Guatemala.

Arroche Mercadeo de Inmuebles, ha tenido bajo su cargo la venta de proyectos de casa en condominio tales como “Condominio las Arcadas” ubicada en Antigua Guatemala, Condominio “Conventry” y “Coventry Park” ambos ubicados en Salida al Salvador, Bakará, condominio “Escalón” “Condominio Pinares” en Ciudad San Cristóbal

Así también “Condominio Las Orquídeas y Jacarandas” y “Condominio La Cascada” ubicados en el departamento de Escuintla.

En lo que se refiere a lotificaciones, se puede mencionar lotificaciones “Amburgo” ubicados en Berlín en el municipio de Mixco, del departamento de Guatemala, “San Jacinto” en Ciudad Quetzal, “La Cascada” en el departamento de Escuintla así como “Condado Santa Esmeralda” y “Las Marías” en el Municipio de Palín. También se puede mencionar lotificaciones “Valle del Rincón” en el municipio de Amatitlán, así como “Vista Lago”.

Siendo su naturaleza la venta de inmuebles los cuales son construidos por constructoras que hacen alianza con la inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles para su venta y comercialización.

### **2.2.2 Filosofía de la empresa**

La Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles, cuenta con una misión, visión, objetivos y valores plasmados como parte de su planificación en general. Esta información fue proporcionada por el Gerente General de la Inmobiliaria como resultado de la entrevista realizada, la cual fue elaborada por él pero en ningún momento fue trasladada al personal de la organización sino que fue dándose a algunas personas por necesidades.

A continuación se describe la información que fuera proporcionada:

#### **a) Misión**

Trabajar con dedicación para poder brindar a nuestros clientes asesoría en materia inmobiliaria para ayudarlos en la toma de decisión de compra de viviendas dignas que mejoren su calidad de vida; de acuerdo a sus necesidades y posibilidades.

## **b) Visión**

Establecernos como una de las inmobiliarias de mayor credibilidad, creativa y de prestigio así como posicionarnos entre los mejores en gestiones inmobiliarias en el área de la ciudad capital.

## **c) Objetivos**

Los objetivos que persigue la Inmobiliaria son:

- Mantener un crecimiento sostenido año con año
- Facilitar la toma de decisión de compra del cliente
- Crear relaciones duraderas con nuestros clientes

## **d) Valores**

### **1. Honradez**

Nuestro trabajo diario se basa en la aplicación de normas adecuadas con rectitud, integridad y respeto a la comunidad.

### **2. Responsabilidad**

Somos una entidad comprometida con una visión integral, en busca de soluciones a los problemas y asumiendo las consecuencias de nuestros actos.

### **3. Confianza**

La atención que se ofrece es confiable, por que creemos en las capacidades y cualidades del recurso humano que presta el servicio y fomenta relaciones prósperas con la población.

### **4. Respeto**

La labor de Arroche Mercadeo de Inmuebles se fundamenta en el reconocimiento y respeto mutuo, encaminada a mantener la plena convivencia entre los colaboradores.

## **5. Servicio**

Se cuenta con personal de actitud proactiva en la prestación del servicio, que se enmarca en el excelente servicio como valor agregado.

## **6. Calidad**

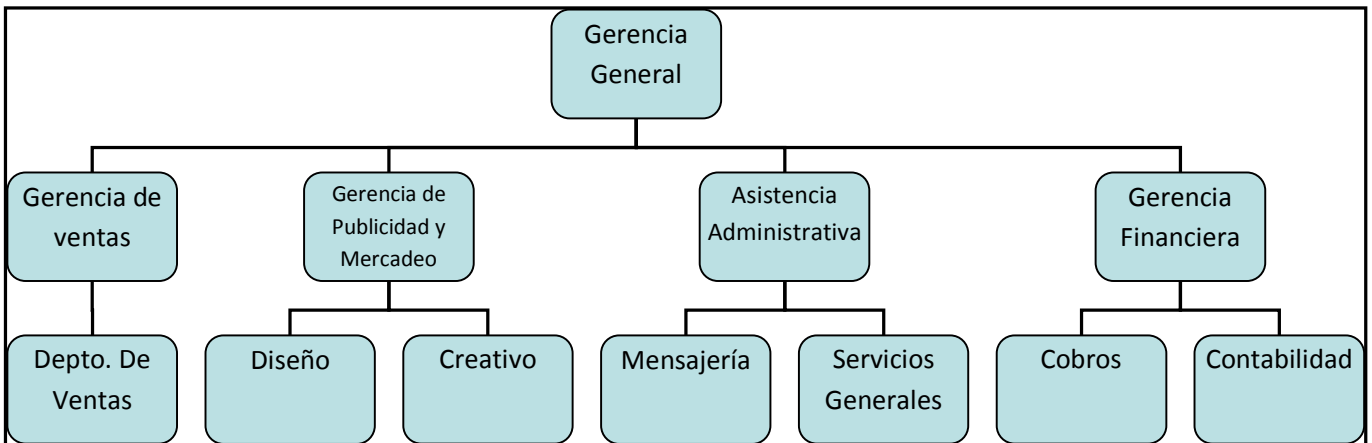
Brindar servicios al cliente y que lleven un componente adicional que es la calidad, lo cual será percibido por nuestros clientes.

### **2.2.3 Estructura administrativa de la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

Durante la entrevista el Gerente General de la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles comentó que el organigrama con el que actualmente cuenta la empresa no se encuentra actualizado, pues dado el crecimiento que ha tenido la empresa la estructura organizacional ha sufrido variaciones las cuales no han sido plasmadas en el organigrama.

Por lo tanto, se realiza la siguiente presentación gráfica de cómo esta conformada la organización, la cual esta conformada por 23 trabajadores distribuidos en 5 departamentos y en 12 puestos de trabajo, donde 13 colaboradores pertenecen al área administrativa y 10 colaboradores al área de ventas.

**Gráfica No. 5**  
**Organigrama General**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Investigación de campo febrero 2,011

La inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles cuenta con una estructura vertical, es decir los colaboradores se reportan con un sólo superior, se aplica un diseño organizacional simple, pues cuenta únicamente con tres niveles, lo cual se adecúa muy bien por ser una empresa pequeña. El sistema de organización con el que cuenta es lineal, pues la información e instrucciones son transmitidas en una sola línea para cada persona o grupo de trabajo.

El organigrama con el que actualmente cuenta la Inmobiliaria, no reúne requisitos técnicos necesarios para su presentación, puesto que se mezclan puestos funcionales con nombres de departamentos, es decir no existe uniformidad para en la descripción de los puestos y jerarquías. Únicamente se cuenta con un organigrama funcional de toda la organización, igualmente, será necesaria la actualización de este instrumento pues existen unidades que no están incluidas dentro del organigrama.

#### 2.2.4 Rotación de personal

A continuación se presenta el índice de rotación de personal de la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles, correspondiente a datos obtenidos del año 2011, 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 personas 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

<b>AÑO</b>	<b>No. Empleados al inicio del año</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	<b>No. De empleados actuales en el año</b>	<b>Índice de Rotación</b>
<b>2011</b>	16	7	3	20	31%

Según lo investigado sobre el tema de rotación de personal se concluyó que en realidad no existe un número que defina el índice de rotación de personal, y se toma como un índice normal un 10%, por lo tanto, en la Inmobiliario Arroche Mercadeo de Inmuebles, en el año analizado, se está incurriendo en un índice alto de rotación de personal.

El Gerente General informó que el alto índice de rotación de personal se ha dado en la mayoría de veces por abandonos y renuncias de trabajadores,



considerando que una de las causas que influye a estos movimientos se debe a que no se realiza un proceso de selección adecuado que permita conocer al candidato, en aspectos como sus metas, aspiraciones, intereses personales, entre otras.

### **2.3 Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada en la empresa objeto de estudios la que, como se mencionó, fue dirigida al Gerente General y colaboradores.

De la entrevista realizada al Gerente General, se obtuvo la información siguiente:

#### **2.3.1 Proceso de reclutamiento**

Se determinó que la inmobiliaria no cuenta con un proceso de reclutamiento, selección e inducción definido, pues actualmente es llevado a la práctica de manera empírica, de lo cual actualmente es encargado únicamente el Gerente General, contando con ayuda secretarial por parte de la Asistente Administrativa, ya que dentro de la estructura no existe un departamento o unidad que se encargue de los procesos inherentes a la administración de recursos humanos.

Igualmente, actualmente no se tienen instrumentos y lineamientos técnicos que faciliten el proceso, aspectos que se evidenciarán en el desarrollo del presente capítulo, analizado cada uno de los procesos de reclutamiento, selección e inducción como se detalla a continuación:

#### **a) Descriptores de puesto**

Al entrevistar al Gerente General y consultarle si cuenta con descriptores de puestos que le ayuden a gestionar adecuadamente al personal, indicó que no se

cuenta con ningún documento que norme estos requisitos, por lo que para la toma de decisión de contratación, la misma se basa en la experiencia que ha adquirido el Gerente General.

Al no contar la Inmobiliaria con descriptores de puestos, a la persona encargada del reclutamiento, no le permite determinar técnicamente si el candidato reúne los requisitos tanto académicos como profesionales para ocupar el puesto, contando así con candidatos sobre calificados para el puesto, lo que significa una negociación de salario diferente al asignado al puesto, generando así desmotivación y descontento de los trabajadores ya existentes. O bien se contrata personal sub calificado, creando así, necesidades de capacitación para que el nuevo colaborador se acerque a lo buscado por la Inmobiliaria.

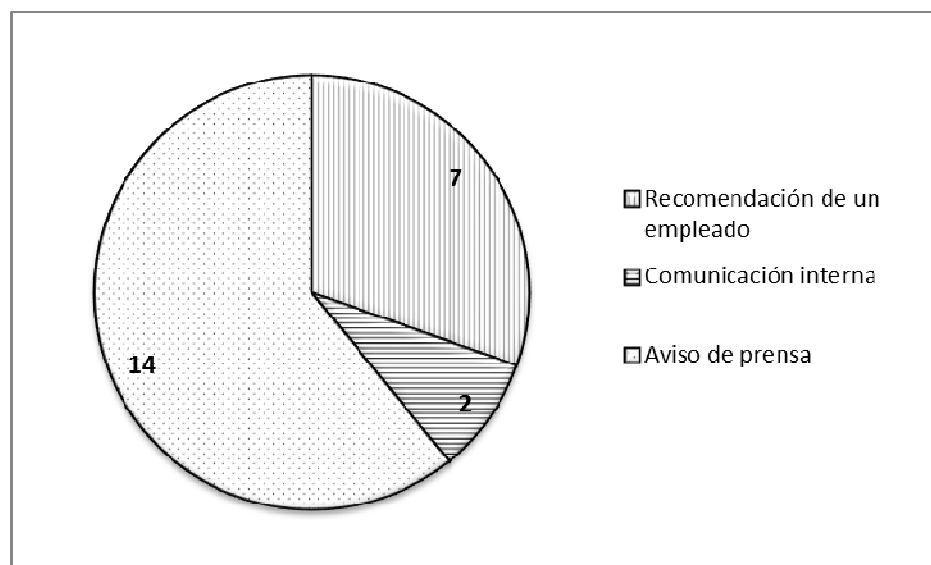
Igualmente, no se tiene clara la información referente a las responsabilidades, relaciones de autoridad y niveles jerárquicos que requiere el puesto, lo cual no permite a los responsables del proceso una visión clara de lo que se busca en el candidato.

Al concluir con la información proporcionada por el Gerente General, se procedió a entrevistar a los colaboradores a manera de ratificar la información proporcionada anteriormente y comprobar la problemática en los procesos de admisión e inducción de personal, describiendo a continuación los hallazgos más relevantes de la investigación:

## b) Técnicas de reclutamiento

Referente a las técnicas de reclutamiento utilizadas por la Inmobiliaria, y de acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas se encontró lo siguiente:

**Gráfica No. 6**  
**Técnicas de reclutamiento utilizadas por la**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Investigación de campo febrero 2,011

Los resultados del estudio sobre las técnicas de reclutamiento utilizadas en la inmobiliaria, coinciden con lo expuesto por el Gerente General, pues del total de empleados que actualmente laboran, es decir 23 colaboradores, 14 se enteraron de la plaza vacante por medio de anuncios de prensa; mientras 7 fueron referidos por personal que actualmente labora en la inmobiliaria y 2 por medio de comunicación interna de la empresa.

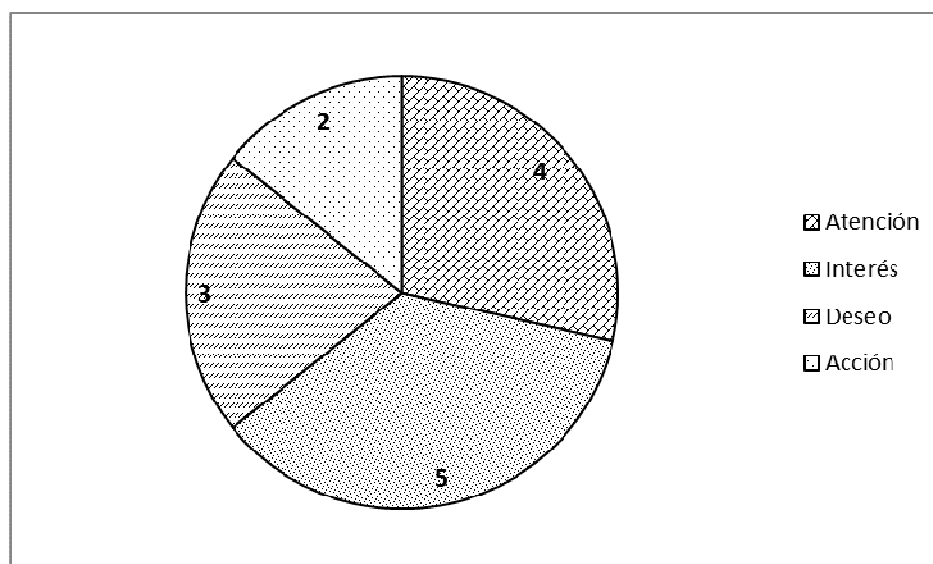
Al reclutar en su mayoría de veces por medio de la técnica de los avisos de prensa o por referencias de empleados actuales, no permite a la Inmobiliaria utilizar medios de reclutamiento que le sean más económicos y de respuesta rápido para la Gerencia y que al mismo tiempo le permitan captar candidatos potenciales del mercado laboral y obtener un flujo mayor de expedientes para seleccionar a los que más se ajusten a las necesidades de la organización y continuar así con el proceso de selección.

### c) Anuncio de Prensa

Puesto que el medio de reclutamiento más utilizado es el de anuncios de prensa, se consultó a los 23 colaboradores que los motivó a acudir a la Inmobiliaria y dejar su currículum, basados en la técnica AIDA, encontrándose la siguiente información

**Gráfica No. 7**

**Elementos que llaman la atención en el anuncio de prensa  
Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Investigación de campo febrero 2,011

Al consultar a los 14 trabajadores que fueron reclutados por medio de anuncios de prensa sobre que aspecto resaltó a su criterio del anuncio por medio del cual se enteraron de la plaza vacante, 5 manifestaron que el interés que despertó al candidato por optar al cargo, 4 la atención por el tamaño y la calidad del anuncio.

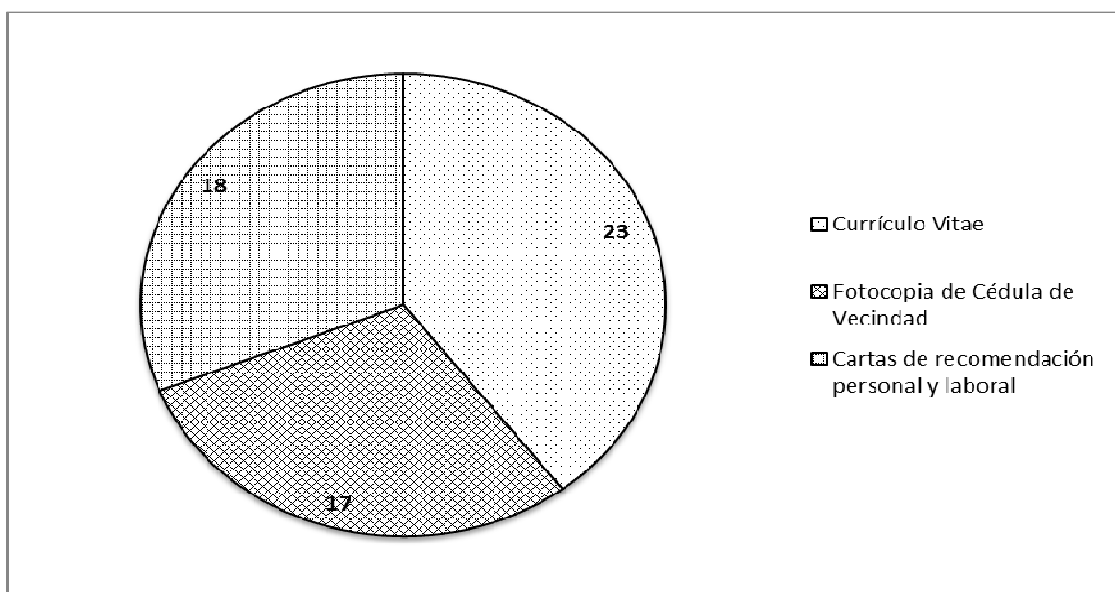
El publicar un anuncio que no interese al mercado laboral objetivo, hace que no se reclute a la cantidad suficiente de candidatos, haciendo esto el proceso de reclutamiento más tardado, igualmente no se atraen candidatos en forma y en tiempo oportuno, lo que pone en riesgo las actividades de ventas de la inmobiliaria, pues durante el tiempo que se encuentra vacante la plaza, la fuerza de ventas disminuye y los vendedores actuales no son suficientes para cubrir todas las áreas de ventas.

Y de no conseguir candidatos interesados en el anuncio, el proceso de reclutamiento deberá realizarse nuevamente, aumentando el tiempo invertido para este fin, y aumento de los costos por colocación de anuncios, siendo el costo de una publicación de Q4,185.00

#### **d) Documentación requerida**

Es importante para cada organización tener un orden en los expedientes que se reciben para iniciar el proceso de selección, y para determinar si se mantiene un orden o se realizan revisión de los expedientes que presentan los candidatos, se consultó a los veintitrés colaboradores que papelería presentó al momento de presentar su currículum.

**Gráfica No. 8**  
**Documentación requerida al candidato**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Investigación de campo febrero 2,011

Al realizar la entrevista con el Gerente General indicó que no existe un listado de requisitos mínimos para solicitar documentación al personal de nuevo ingreso en la inmobiliaria que serviría para conformar su expediente.

Al entrevistar al personal se determinó que efectivamente cada uno de los trabajadores entregó distinta papelería para conformar su expediente, únicamente el currículum vitae fue el documento solicitado a todo el personal, el otro documento con mayor frecuencia de solicitud fueron las cartas de recomendación las cuales les fueron solicitadas a 18 colaboradores, y 17 entregaron fotocopia de su cédula de vecindad.

Coincidiendo así, tanto el Gerente General como los trabajadores que no existen lineamientos fijos para la conformación de los expedientes de los candidatos a ocupar las plazas vacantes.

El no contar con la documentación requerida al momento de la verificación de información del candidato sobre sus referencias laborales y personales, no se tiene base para comparar y corroborar los datos proporcionados por el candidato. Igualmente se hace difícil corroborar la situación académica del candidato.

El no solicitar al candidato las constancias de carencia de antecedentes penales y policíacos, limita a la inmobiliaria conocer el pasado legal de sus candidatos, lo que puede resultar en la entrada de un miembro que haga daño a los intereses de la organización.

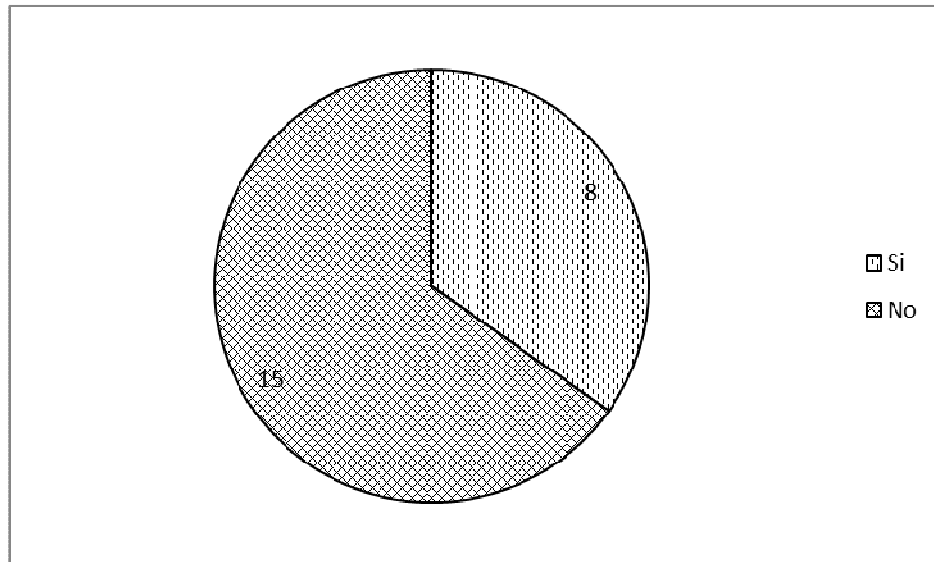
Así también al no contar con requisitos mínimos establecidos en la conformación de expedientes, se crea desorden en el archivo de los documentos tanto en el banco de datos como en el archivo general colaboradores activos.

El banco de datos actual que maneja la inmobiliaria está conformado por los expedientes que candidatos en busca de empleo han entregado a la inmobiliaria para que sean tomados en cuenta en alguna oportunidad, o bien al momento de realizar algún proceso de selección los candidatos que por alguna razón ya no continuaron pero se ajustan a las necesidades de la organización pasan a formar parte del banco de datos.

#### **e) Solicitud de empleo**

La solicitud de empleo es un documento de importancia para obtener mayor información del candidato, al recabar información sobre el formulario en la Inmobiliaria se determinó:

**Gráfica No. 9**  
**Solicitud de empleo presentada por candidatos**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Investigación de campo febrero 2,011

Al consultar al Gerente General sobre el formulario de solicitud de empleo, comentó no tener ningún documento para este fin, lo que se corroboró al entrevistar a los colaboradores de los cuales únicamente 8 indicaron haber llenado una solicitud de empleo al momento de presentar su currículum en la inmobiliaria.

Al consultarles más a fondo sobre la documentación que llenaron los colaboradores se pudo determinar de acuerdo a lo expuesto por el Gerente General, fue un anexo al currículum presentado pues en algunos casos hizo falta alguna información para solicitar referencias.

El no contar con este instrumento no permite a la inmobiliaria la agilización en la revisión del expediente del candidato, pues con la información recabada en el



formulario puede rápidamente determinarse si el candidato realmente cumple con los requisitos exigidos.

En ocasiones no se cuenta dentro del curriculum presentado por el candidato con la información actualizada o bien no se detalla la situación familiar, económica, la preparación académica, historial laboral y salarial del candidato, por lo que no contar con este formulario afecta en la toma de decisión al momento de seleccionar posibles candidatos que continuarán en el proceso de selección para ocupar el puesto, pues no se cuenta con la información completa o bien con información que servirá como punto de comparación y análisis.

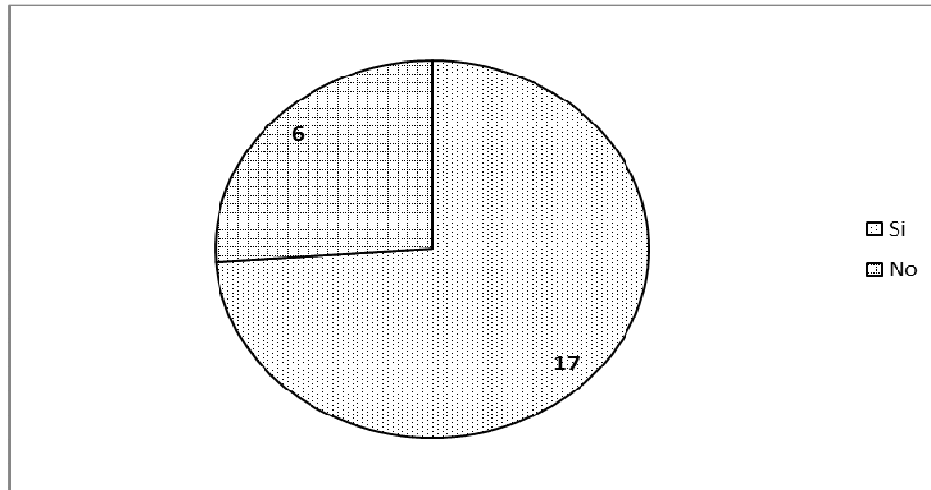
### **2.3.2 Proceso de selección**

Al contar con los posibles candidatos a ocupar el puesto vacante se inicia la selección de los mismos, lo cual se describe a continuación:

#### **a) Entrevista Preliminar**

Para determinar el acercamiento que tiene la inmobiliaria con el candidato se consultó a los colaboradores si habían pasado por alguna entrevista preliminar.

**Gráfica No. 10**  
**Colaboradores que tuvieron entrevista preliminar**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Investigación de campo febrero 2,011

En la Inmobiliaria Arroche y Mercadeo de Inmuebles para conocer a los candidatos seleccionados se realiza una entrevista preliminar, lo cual fue confirmado con los empleados pues de los 23 empleados 17 fueron entrevistados preliminarmente y 6 no.

Por lo general el encargado de realizar las entrevistas es el Gerente General de la Inmobiliaria Arroche y Mercadeo de Inmuebles, en la actualidad no se cuenta con un formato de entrevista establecido sino que las preguntas van surgiendo durante la entrevista, las cuales buscan conocer más a fondo al entrevistado tanto laboral como personalmente.

Durante la entrevista, al no seguir una guía de preguntas, en ocasiones por olvido o por no haberse tomado en cuenta desde el principio, no se abordan temas de importancia para la Inmobiliaria, como conocer mejor al candidato o bien de importancia para el candidato como generalidades del puesto.

Igualmente se abordan temas que no tienen nada que ver con el puesto a ocupar o sobre las aspiraciones del candidato, generando así pérdida de tiempo o distractores para concentrarse en la información importante que se desea obtener del candidato.

Aunado a lo anterior, el no contar con un perfil que detalle técnicamente las especificaciones y requerimientos del puesto no permite al Gerente General dar una opinión objetiva sobre los candidatos que deben continuar en el proceso de selección.

#### **b) Pruebas de conocimiento**

Para conocer el desempeño de los nuevos colaboradores, en la Inmobiliaria Arroche y Mercadeo de Inmuebles de acuerdo a lo expuesto por el Gerente General, para el área de ventas, se aplica una práctica de ventas durante el proceso de selección.

De acuerdo a la información recabada con los colaboradores de la Inmobiliaria, el personal que labora en el área de ventas manifestó haber sido sometidos a una práctica de ventas durante la entrevista, la cual fue realizada por el Gerente General.

En la práctica de ventas se simula el inicio y cierre de un negocio de venta de casas para conocer así la forma como se desarrollará el personal de ventas, tanto para expresarse y desenvolverse en el transcurso de la negociación, así como tener la habilidad para el cierre de la venta. Actualmente la práctica de ventas es llevada a cabo en las instalaciones de la Inmobiliaria, participando únicamente el entrevistado y el Gerente General, y las anotaciones se llevan a cabo en el expediente presentado por el candidato, permitiendo al Gerente General tomar una mejor decisión al momento de seleccionar quien será el

nuevo colaborador, pues esta práctica le permite conocer las fortalezas y debilidades del candidato.

En este proceso no se involucra el Gerente de Ventas, siendo él, quien será el jefe inmediato del nuevo colaborador, como consecuencia no conoce las características evaluadas y si el candidato cumple con las necesidades de la organización, y quien podría dar aportes de importancia para la toma de decisión final de contratación.

Sin embargo el personal del área administrativa manifestó no haber pasado por ningún tipo de prueba durante el proceso de selección, esto no permite determinar a la inmobiliaria si los puestos administrativos serán ocupados por candidatos que tienen los conocimientos básicos inherentes al área en el que se desenvolverán.

### **c) Verificación de referencias**

Al consultar al Gerente General sobre el proceso de investigación de referencias que se realiza en la inmobiliaria, comenta que sí son llevadas a cabo y que son efectuadas por la secretaria, quien únicamente indica si son satisfactorias o no.

No se cuenta con un formato que guíe a la persona que verifica las referencias del candidato, por lo que no siempre se hacen consulta de temas relevantes, ni se profundiza en la recolección de la información necesaria tanto del desempeño laboral que ha tenido en otras organizaciones, así como de las características como persona del candidato.

El no contar con el informe de referencias completas, no permite al Gerente de la Inmobiliaria conocer otras áreas del candidato que no fueron abordadas en la entrevista, o corroborar la información dada por el candidato durante ésta.

Igualmente, no se realiza un informe donde se indique cual fue la impresión de la persona que contrato anteriormente al candidato, y las percepciones sobre las fortalezas y debilidades que tenía. Con esta falta de información se corre el riesgo de incorporar personal que afecte los intereses de la Inmobiliaria, en lo que respecta al manejo de información confidencial, recursos materiales y en especial los recursos financieros.

#### **d) Forma de contratación**

El no contar con un contrato de trabajo formal no permite a la inmobiliaria y al nuevo colaborador conocer sus derechos y obligaciones, y los acuerdos entre ambas partes.

La contratación de los empleados de la Inmobiliaria Arroche y Mercadeo de Inmuebles ha sido de forma verbal, tal como se estableció en el estudio realizado al personal que labora en la Inmobiliaria, pues los 23 colaboradores contestaron estar contratados únicamente en forma verbal.

Aunque actualmente los colaboradores han aceptado esta forma de contratación, es importante mencionar que la falta de este documento formal de contratación no ha permitido que se genere un ambiente de estabilidad laboral dentro de la organización, igualmente, ocasiona dificultades en las relaciones interpersonales por la falta de acuerdos específicos y claros de trabajo, pues no existe un documento formal con apego a la ley que garantice los intereses y derechos tanto del colaborador como del empleador.

De acuerdo al código de trabajo también toma en consideración los contratos verbales los cuales inician desde que el colaborador se presente a laborar el primer día, pero se considera de suma importancia contar con este instrumento que formalice la contratación para dejar clara la información que corresponde a los derechos y obligaciones de las dos partes.

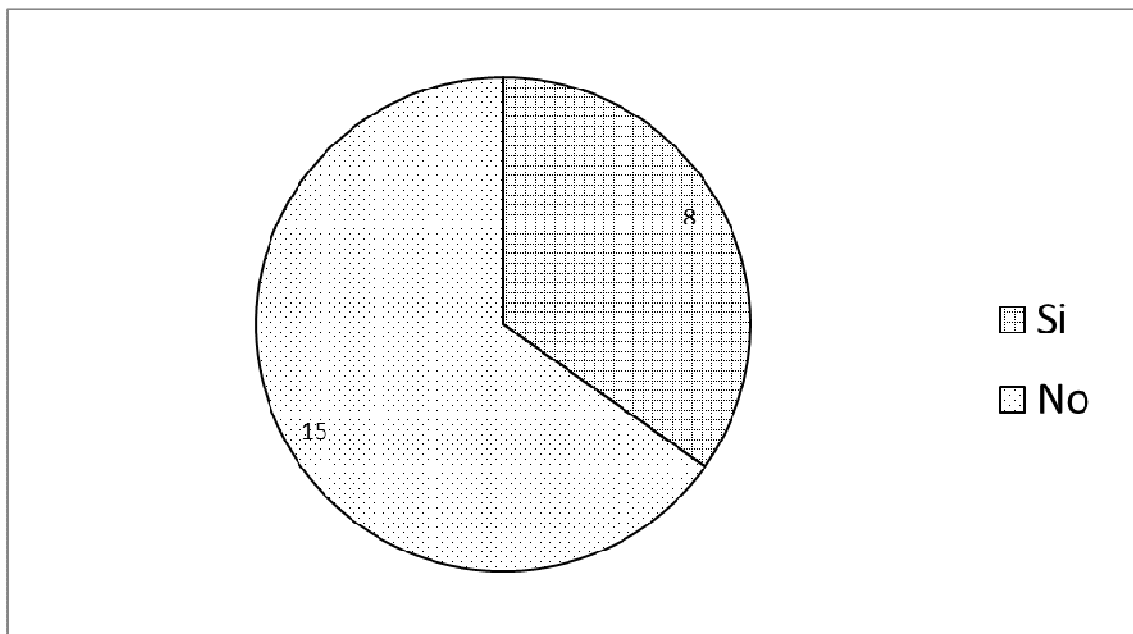
### **2.3.3 Proceso de inducción**

Al haber seleccionado y contratado a uno de los candidatos y éste inicia sus labores dentro de la inmobiliaria, los procesos de inducción son llevados de manera verbal, pues como información se dan generalidades de la organización, así como una breve descripción de lo que será el puesto a desempeñar, incluye también la presentación del nuevo colaborador con el resto de empleados, así como un recorrido por la empresa. Todo esto se realiza únicamente de manera verbal, sin mediar algún documento que valide lo descrito durante el proceso.

#### **a) Inducción a la organización**

Para determinar el proceso por medio del cual ya nuevo colaborador es incorporado a la organización se consultó sobre el conocimiento que se tiene de la organización

**Gráfica No. 11**  
**Conocimiento de la historia de la empresa**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Investigación de campo febrero 2,011

Referente al conocimiento que tienen los trabajadores de la historia de la empresa y la forma en que está organizada únicamente 8 de los entrevistados manifestó conocerla. De acuerdo a lo conversado con el Gerente General únicamente se indica de manera verbal la función de la empresa y los proyectos que actualmente se venden.

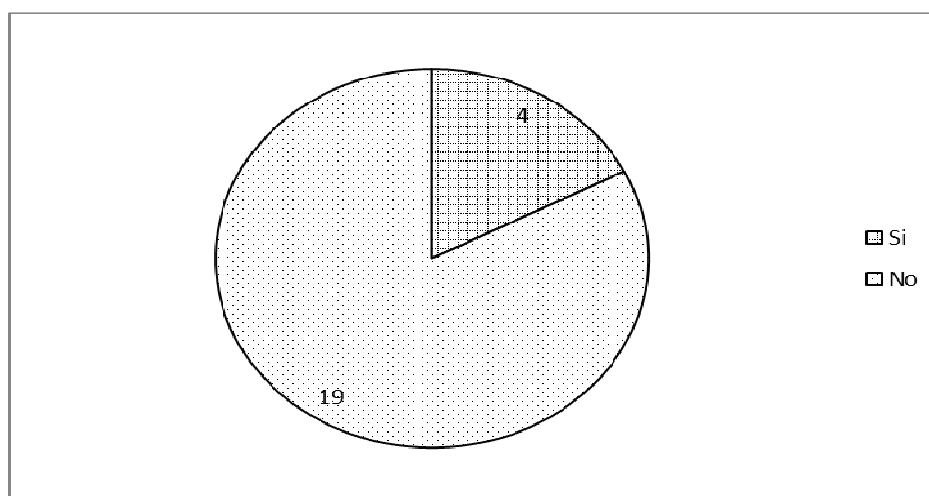
El no dar a conocer a los nuevos colaboradores la historia de la organización, ha provocado que el personal actual no se sienta identificados o se consideren parte de ella. Igualmente, ha limitado el acercamiento del colaborador con la organización no permitiendo así un mejor desenvolvimiento en su área de trabajo.

No conocer la evolución que ha tenido la inmobiliaria a lo largo de los años, no ha permitido a los actuales colaboradores respaldar ante los clientes la solidez y experiencia de la inmobiliaria en el área de bienes raíces, no permite tampoco al nuevo colaborador identificarse con la empresa para la cual labora por lo que le lleva al vendedor a utilizar más tiempo para el cierre del negocio.

### **b) Misión, visión y objetivos**

También se deseaba conocer por parte de los colaboradores si fueron informados de la misión, visión y objetivos de la organización, de lo cual se obtuvo la siguiente información

**Gráfica No. 12**  
**Conocimiento de la misión, visión y objetivo**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Investigación de campo febrero 2,011

El no transmitir de manera formal a los colaboradores la misión, visión y objetivos de la inmobiliaria no permite orientar a todos ellos hacia un mismo fin.



Los colaboradores desconocen o no tienen definida la imagen que la Inmobiliaria busca proyectar tanto interna como externamente en la organización, en especial al cliente, no permitiendo la identificación con la empresa tanto de colaboradores actuales como de los de reciente ingreso.

El no estar identificado con la ideología de la organización, no permite que las actividades diarias giren en torno a la ideología de la inmobiliaria, sino por el contrario las actividades giran sobre lo que cada empleado considera que es lo mejor para hacerse.

Lo anterior no permite verificar si los esfuerzos de los colaboradores de la inmobiliaria están encaminados en la dirección correcta, es decir, si están dirigidos al logro de los objetivos de la organización o al logro de objetivos particulares, dificultando así que no se alcancen las metas de ventas propuestas por las autoridades de la inmobiliaria. La que según información proporcionada del primer trimestre del año 2,012 las metas y logros alcanzados son los siguientes:

**Cuadro No. 1**  
**Metas de Ventas propuesta primer trimestre 2,012**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

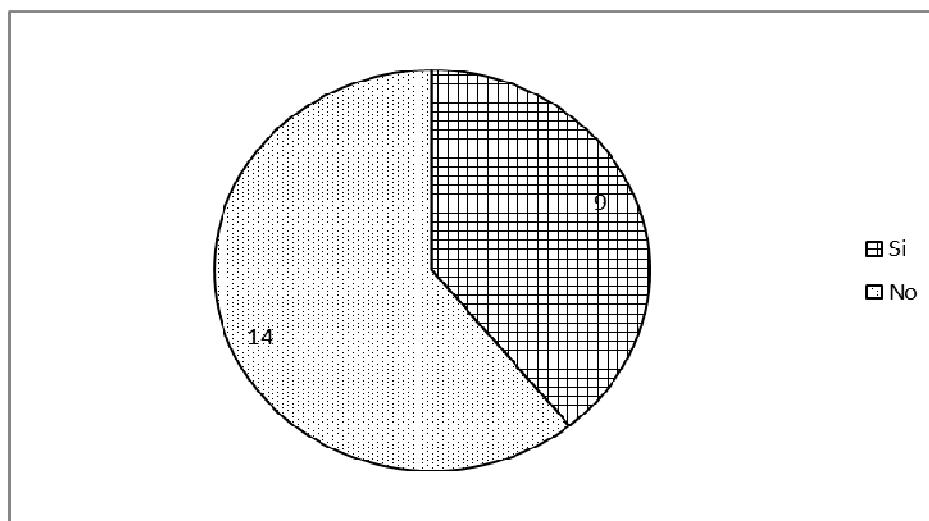
OBJETIVO	ALCANZADO	DIFERENCIA
Enero Q150,000.00	Q128,000.00	Q22,000.00
Febrero Q150,000.00	Q125,000.00	Q25,000.00
Marzo Q150,000.00	Q130,000.00	Q20,000.00
<b>Total dejado de facturar enero-marzo 2012</b>		<b>Q67,000.00</b>

Fuente: investigación de campo, 2,012

### c) Organigrama de la Inmobiliaria

Para conocer la estructura de la empresa, así como línea de mando es importante que se conozca el organigrama de la organización para lo cual se consultó a los colaboradores si tiene conocimiento a lo cual se encontró lo siguiente:

**Gráfica No.13**  
**Conocimiento del organigrama**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Investigación de campo febrero 2,011

En la Inmobiliaria, actualmente se cuenta con un organigrama, el cual no ha sido actualizado, y que no cumple con los requisitos técnicos en su elaboración. Adicional a esto, el organigrama no ha sido socializado con todo el personal, situación que se confirma al realizar el estudio con los colaboradores, pues únicamente 4 manifestaron conocer el organigrama de la Inmobiliaria.

El desconocimiento del organigrama en la Inmobiliaria no permite que los colaboradores actuales conozcan la estructura de la organización, sus líneas de mando y niveles jerárquicos, no permitiendo así que los colaboradores se identifiquen tanto con la organización como al área para la cual laboran, lo que en un principio genera desorientación al nuevo colaborador sobre la empresa para la cual trabaja.

Lo anterior ha provocado que las acciones diarias de la Inmobiliaria sean llevadas a cabo de manera empírica, y que las líneas de mando no se encuentren definidas lo que hace que los colaboradores al momento de la toma de decisiones no sigan la línea jerárquica, generando así desorden administrativo, atrasos en procesos incluso molestias por no acudir y/o consultar a la persona asignada para la toma de decisiones de cada área.

#### **d) Inducción al departamento y al puesto**

Estas etapas de la inducción generalmente es llevada a cabo por el jefe del departamento donde se desenvolverá el nuevo trabajador. De acuerdo a lo expuesto por el Gerente General de la inmobiliaria para los nuevos colaboradores los jefes de cada área son los encargados de dar esta inducción. Ambas etapas de la inducción son realizadas por el jefe inmediato en una misma charla, indicando quienes serán sus nuevos compañeros de trabajo, a que se dedica el departamento y cuales serán sus funciones, asignándole un lugar de trabajo para el desarrollo de las mismas.

Al consultar a los 23 trabajadores, todos confirmaron haber recibido inducción del departamento y el puesto donde se desempeña actualmente, y al consultarles sobre la documentación que les fuera entregada al momento de la inducción, indicaron no contar con ningún documento pues todo fue verbal, desde la explicación sobre la naturaleza de la organización que corresponde a la

etapa de inducción general, hasta las funciones que desempeñarían que corresponde a la inducción al puesto.

Esto aumenta el tiempo de acoplamiento a los nuevos procesos de las actividades que se desempeñan en puesto del nuevo colaborador, pues se conoce el proceso conforme a su desarrollo, preguntando cualquier duda a sus superiores o bien a los compañeros de trabajo, lo que en algunas veces crea discrepancia de la información recibida entre los compañeros o bien el jefe de departamento y compañeros de trabajo.

Igualmente, aumentan el tiempo en la realización de las actividades, pues al cometer un error nuevamente se tiene que hacer lo que genera en algunos casos gastos en los recursos físicos de la organización.

Es importante mencionar que el no contar con herramientas que ayuden al acoplamiento del nuevo colaborador, se corre el riesgo que recibir toda la información de la organización confunda al nuevo colaborador, pues se encuentran con ansias y nervios por el primer día de trabajo recibiendo a su vez todos los datos relacionados a la organización como de su puesto de trabajo en un mismo día, logrando al final del día saturar al nuevo colaborador con demasiada información que no podrá retener o bien puede confundir, sin embargo al contar con un instrumentos administrativos que contenga datos relevantes de la Inmobiliaria ayudará al nuevo colaborador a un estudio posterior.

La repetición de los procesos no permite la agilización de las acciones para dar continuidad a las negociaciones hechas por la fuerza de ventas, lo que genera descontento con el cliente que ve atrasado el proceso de compra del bien adquirido, lo que en algunos casos ha hecho que el cliente cancele el negocio ya iniciado, repercutiendo esto en los ingresos por venta de la inmobiliaria.

## **2.4 Análisis de datos**

A continuación se describe como ha afectado a la organización el llevar a cabo en forma incorrecta los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en la organización.

### **a) Atención al Cliente**

El no contar con el personal idóneo y no realizar adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección e inducción que permitan la identificación del candidato idóneo para el puesto, así como la integración del nuevo trabajador con la organización, ha contribuido para que en algunos casos los vendedores no den el seguimiento que corresponde a las ventas o bien, como lo manifestó el Gerente General, se han presentado inconvenientes con el manejo de fondos provenientes de pagos por reservas y/o enganches, lo que ha generado malestar a los clientes y ha hecho que desistan de la negociación repercutiendo en una baja en las ventas.

### **b) Análisis de los ingresos por ventas**

De acuerdo a lo expresado por el Gerente General, se ha observado una disminución en las ventas anuales de los últimos tres años, según lo investigado uno de los factores que ha contribuido a esta baja es la inadecuada selección del personal que fue contratado, ya que después de realizar los procesos de reclutamiento y selección se eligen candidatos que en su mayoría no cumplen con los requerimientos del puesto, además, se han presentado problemas especialmente en el área de ventas, que van desde el poco compromiso del colaborador, hasta incorrecta administración de los recursos financieros, lo cual se ve reflejado en la disminución en las ventas, tal y como se describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 2**  
**Análisis de Ventas anuales**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

AÑO	TOTAL DE VENTAS ANUAL
2006	Q1.426.000,00
2007	Q1.800.000,00
2008	Q2.100.000,00
2009	Q1.982.000,00
2010	Q1.788.000,00
2011	Q1.476.000,00

Fuente: Investigación de campo febrero 2,011.

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación, los ingresos por ventas del año 2011 con relación al año anterior existe un diferencia negativa de Q312,000.00 afectando los ingresos, entre otras causas la inadecuada selección de personal, pues en especial en el área de ventas no daban seguimiento a los negocios iniciados, inclusive se registraron malos usos financieros, lo que empezó a ser una de las causas por la disminución de las ganancias para la inmobiliaria.

### **2.5 Análisis y discusión de resultados**

Luego de realizar la investigación se logró determinar que la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles, no posee actualmente un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas.

La ausencia de descripción y perfil del puesto, limita al Gerente General a usar únicamente su experiencia, evitando orientarse en una base formal que lo guíe

en las habilidades, experiencia, conocimientos y requisitos concretos que se necesitan para cada puesto.

En lo que respecta al proceso de reclutamiento, se encontró que la forma para atraer candidatos es por medio de anuncios de prensa, es decir, reclutamiento externo. Según el Gerente General esta es la técnica más eficaz para captar y atraer candidatos a la organización, pues el anuncio llega a un gran número de personas y le da la oportunidad de tener más opciones para la selección.

En cuanto al proceso de selección de personas se realiza de manera sencilla, ya que únicamente se analiza la documentación entregada por los aspirantes, se procede a la entrevista, se verifican las referencias laborales (si las tiene) y si cumple con las expectativas del Gerente General para ocupar el puesto vacante, posterior, se procede a la contratación.

La contratación se realiza de manera verbal ya que no tienen establecido un formato de contrato de trabajo escrito, por lo que los derechos y obligaciones tanto de los trabajadores como de la organización no son dados a conocer por medio de un contrato formal de trabajo.

En el proceso de inducción se investigó que éste consta únicamente de un recorrido por las instalaciones y presentación con los compañeros de trabajo así como una breve descripción de las tareas asignadas al puesto. En la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles, no se tiene establecido un manual de bienvenida, que indique misión, visión, valores, organización, entre otros, que ayuden a la incorporación adecuada del empleado, tanto a la empresa como al puesto de trabajo, tampoco se cuenta con un descriptor de puestos que faciliten el aprendizaje del nuevo colaborador con su puesto de trabajo y las relaciones interpersonales que se tendrá para el desarrollo del mismo.

Aunque durante el proceso de entrevista y contratación se hace saber al candidato el salario a percibir así como de las bonificaciones, y prestaciones laborales no existe ningún documento que formalice las condiciones de trabajo.

El llevar a cabo un deficiente proceso de reclutamiento, selección e inducción de persona es una de las causas que se está reflejando en los ingresos por venta anuales de la inmobiliaria, pues al llevar un inadecuado proceso de reclutamiento y selección no permite seleccionar al mejor candidato dentro de un grupo de postulantes, esto debido a que no se tiene con certeza las características que se buscan en él, igualmente se llevan a cabo técnicas de selección que pueden resultar costosas, elevando así el costo del proceso y si a esto se suma la inadecuada selección del candidato lo que daría como resultado iniciar nuevamente el ciclo, aumentando el costo por reclutamiento al doble. Finalmente al seleccionar a un candidato, no se le proporciona una inducción a la organización se tiene como consecuencia un aumento de tiempo en la adaptación de él a la Inmobiliaria.

Por lo anteriormente expuesto se hace necesario proponer un adecuado programa de reclutamiento, selección e inducción de personal que permita definir lineamientos técnicos e instrumentos administrativos para que estos sean un proceso facilitador para la organización en el alcance de los objetivos propuestos.



**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E**  
**INDUCCIÓN DE PERSONAS EN LA INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO**  
**DE INMUELBES**

**3.1 Presentación**

Actualmente uno de los recursos más importantes para una organización es el recurso humano, por lo que la administración de recursos humanos se da en todas las organizaciones, desde la más pequeña hasta la más grande. En ellas como primer paso existe la necesidad de ocupar con personal los puestos disponibles ya sea que el mismo quedó vacante o bien por el crecimiento de la organización.

El reclutamiento, selección e inducción conforman las etapas para incorporar a los nuevos colaboradores, sin embargo para llevarlo a cabo de una manera efectiva es necesario que este proceso se base en una guía que contemple los lineamientos técnicos para reclutar efectivamente a los posibles candidatos, seleccionar la mejor opción y que la etapa de acoplamiento a la organización sea fácil para el colaborador.

El desarrollo de la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles durante los últimos años, ha originado mayores exigencias durante la realización de las actividades laborales, requiriendo cada día procedimientos administrativos que ayuden a mejorar las técnicas utilizadas durante la ejecución de los procesos, entre estas se encuentra normar los procesos inherentes a los procesos de

reclutamiento, selección e inducción de personal con el fin de contar con el personal idóneo en los puestos de trabajo.

Derivado de lo anterior se comprueba la hipótesis I, y n el desarrollo del presente capítulo se presentará la propuesta del proceso que se sugiere seguir para llevar a cabo un correcto proceso de reclutamiento, selección e inducción, otorgando así a la empresa objeto de estudio una herramienta administrativa de fácil comprensión para la persona responsable del control del proceso. La correcta aplicación del proceso contribuirá a suministrar el personal apropiado, pues desde el inicio del proceso estos lineamientos serán de ayuda a la Inmobiliaria para de identificar qué es lo que busca en un candidato, lograr un reclutamiento exitoso para seleccionar a los mejores candidatos y después de diferentes pruebas que permitan conocer entre otras cosas las habilidades del candidato tomar una decisión de contratación para que por último se realice el proceso de inducción dentro de la Inmobiliaria para facilitar la adaptación del candidato.

### **3.2 Justificación**

Luego de analizados los resultados de la situación actual, se estableció que en la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles, no se realiza adecuadamente el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, pues no se cuentan con lineamiento técnicos y herramientas administrativas que faciliten la realización de estos procesos, lo que ha ocasionado seleccionar a la persona no adecuada para el puesto y como consecuencia el desembolso monetario para llevar a cabo de nuevo el proceso de reclutamiento, igualmente se ven afectados los negocios de la organización al dejarse a medias los ya iniciados, como consecuencia de esto los ingresos de la inmobiliaria se ven afectados pues la

inmobiliaria al no contar con un vendedor al mes pierde Q10,250.00, que son las ventas promedio mensual de cada vendedor.

Al tener una guía para reclutar y seleccionar empleados, así como para llevar a cabo la incorporación del nuevo colaborador a la inmobiliaria, ayuda en la búsqueda de candidatos que cumplan y posean los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para realizar eficientemente las actividades relacionadas con los puestos de trabajo, buscando así la forma de reclutar al menor costo la mayor cantidad de personas, para tener así un buen número de expedientes para seleccionar al mejor candidato y luego facilitar su acoplamiento a la organización.

### **3.3 Objetivos**

- Establecer una base técnica, en la cual se pueda desarrollarse eficientemente y de acuerdo con las necesidades de la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles, 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 en que en la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles se desarrollen procesos eficaces que permitan llevar a cabo el reclutamiento, selección e inducción de personal.

- Garantizar el ingreso de personal calificado y capaz de conformar un equipo humano que asegure el cumplimiento de las actividades asignadas en cada puesto de trabajo y lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- 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.

### **3.4 Reglas**

Con la finalidad que la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles trabaje de la mejor manera posible y con el propósito de reclutar y seleccionar al mejor candidato, así como mejorar la inducción del nuevo colaborador, se proponen las siguientes reglas generales que deberán ser seguidas sin distinción de puesto o rango.

- Disponer de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal por escrito, para ser realizado por el personal de la unidad ejecutiva de la empresa.
- Los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal se efectuará en un marco de estricta ética profesional, 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.

- El reclutamiento de candidatos podrá realizarse con fuentes internas o externas.
- Todos los solicitantes a optar a la plaza vacante deberán presentar un expediente personal de acuerdo a los requerimientos de la Inmobiliaria a modo de estandarizar la papelería que en ellos se encuentra.
- Para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, no se debe exceder de un período de 4 semanas.
- Para el proceso de selección de personal se deberá evaluar la experiencia y la estabilidad laboral de los candidatos.
- Se deberán verificar sin excepción, las referencias laborales y personales de todos los candidatos preseleccionados.
- Tanto la gerencia general como las jefaturas de cada área deberán involucrarse en el proceso de inducción de personal para facilitar la integración del nuevo colaborador a la empresa.
- Al momento de surgir nuevos puestos en la empresa, es obligatorio elaborar la descripción del puestos, para añadirlas al proceso de admisión de personas.
- Se deberá crear una base de datos que permita tener datos generales actualizados de posibles candidatos.

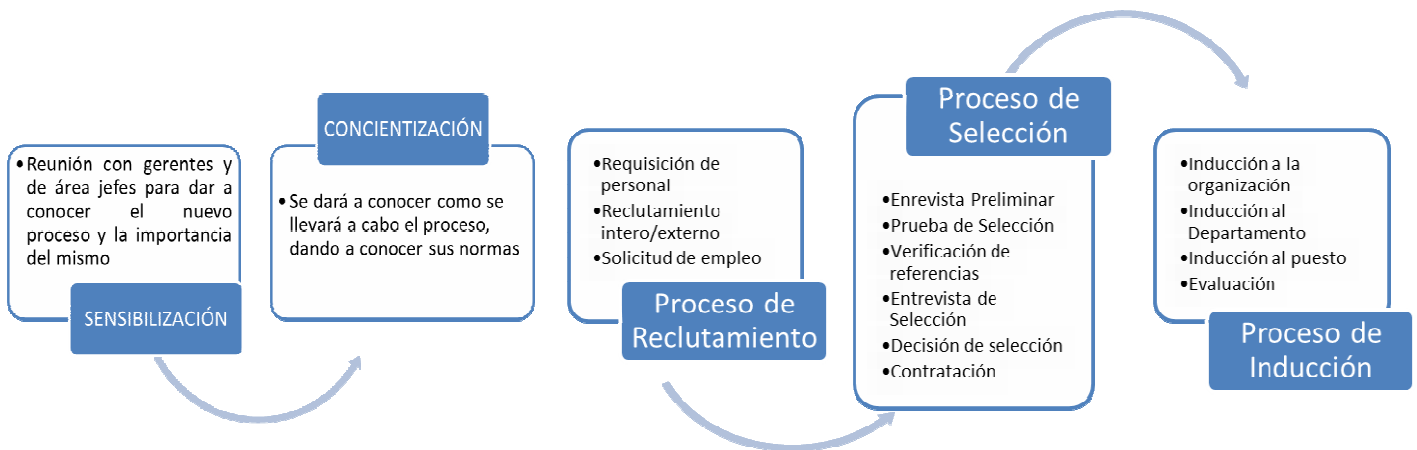
- Realizar contratos de trabajo para los nuevos colaboradores así como a los colaboradores actuales según el Código de Trabajo, específicamente lo referido en el Título Segundo. Contratos y Pactos de Trabajo, Capítulo primero Disposiciones generales y contrato individual de trabajo.
- Realizar evaluaciones anuales a los procesos para su mejora continua y adaptación a las necesidades de la Inmobiliaria.

### **3.5 Metodología de Implementación**

Hay dos requisitos básicos para que un proceso se realice correctamente, el primero es que la personas lo sepan hacer, y el segundo es que lo quieran hacer.

La concienciación y sensibilización del personal es la vía más eficaz para cumplir con el segundo requisito. De acuerdo al cuadro siguiente se presenta los aspectos a cubrir para poder cumplir con la metodología de sensibilización

**Gráfica No. 14**  
**Metodología de implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Elaboración propia, año 2,012.

**a) Sensibilización**

Es importante que el Gerente General lleve a cabo una plática con los gerentes de área para darles a conocer la importancia de llevar a cabo un correcto proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, para obtener así el compromiso del personal involucrado para el apoyo en los nuevos procesos.

Es importante despertar la conciencia de la necesidad del cambio en la Inmobiliaria para que se sientan los colaboradores comprometidos y trabaje en el cambio consciente y voluntariamente, es decir venderles la idea. Es importante utilizar dentro de la exposición de los nuevos procesos ejemplos de aplicación de los formatos a utilizarse, mencionando con frecuencia ventajas del nuevo proceso contra las desventajas de proceso que se venía haciendo. Al finalizar la

explicación será importante promover la participación de todos los Gerentes de área sobre el tema.

Es importante mantener atención de las reacciones, comentarios y/o sugerencias que pudieran surgir durante el proceso de traslado de información.

#### **b) Concientización**

Se busca dar a conocer al personal como se llevará a cabo el proceso buscando que en todo momento se respeten las reglas, formando disciplina en cada una de las personas involucradas en el proceso.

Durante la etapa de concientización debe tomarse en cuenta lo siguiente:

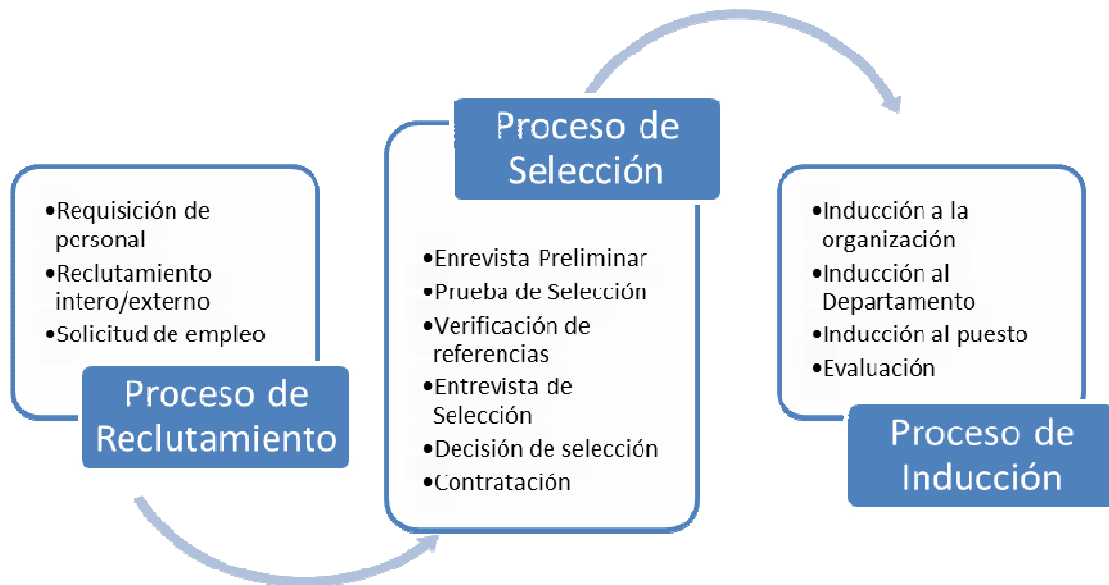
- Tener una agenda de trabajo y seguirla punto por punto y en orden.
- Realizar discusiones con todos los Gerentes de área sobre la importancia de aplicar los nuevos procesos de reclutamiento, selección e inducción.
- Exponer todos los formatos que aquí se proponen y comentar las ventajas de estos.

### **3.6 Proceso de Reclutamiento, Selección e inducción**

Para llevar a cabo el reclutamiento, selección e inducción de personal, se describe a continuación un proceso que detalla los pasos a seguir para obtener el personal idóneo para ocupar las plazas vacantes.



**Gráfica No. 15**  
**Proceso de Reclutamiento, Selección e inducción de personal**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Elaboración propia, año 2,012.

### **3.6.1 Proceso de Reclutamiento**

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 la persona asignada encargada de reclutar al nuevo personal, debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

#### **a) Requisición de personal**

Se debe implementar que cada jefe de departamento complete una requisición de personal que pasará a ser parte del expediente personal y así ampliar información sobre el cargo, dando a conocer de forma fácil y clara la descripción del puesto que se necesita cubrir.

Al momento de surgir la necesidad del recurso humanos ya sea por renuncia de un trabajador, por aumento en el volumen de trabajo, entre otras, el jefe del departamento solicitante debe llenar un formulario de requisición de personal, el cual debe ser entregado al gerente general para su revisión y aprobación. Y luego se traslada a la asistente administrativa 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 de formulario de requisición de personal, y para ejemplificar su uso se llenaran todos los formatos aplicados al departamento de ventas de la Inmobiliaria:



**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

**C.C. Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, Kilómetro 15, zona 2 Mixco**

**FORMATO No. 1  
INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO DE INMUEBLES  
FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL**

**GENERALIDADES DEL PUESTO**

Puesto a Cubrir	
Unidad Administrativa	
Sueldo Actual	
Fecha para la cual se requiere	

**CAUSA DE LA VACANTE**

Renuncia	
Destitución del Empleado	
Traslado	
Otro	
En sustitución de	
Observaciones	

**DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS TAREAS DEL CARGO**

--

**REQUISITOS DESEABLES PARA EL CARGO**

Nivel Educativo mínimo	
Experiencia laboral relacionada al cargo	
Habilidades deseadas (habilidades y capacidades que puedan ser útiles)	

**SOLICITADO POR**

Nombre y Cargo que ocupa	
Fecha	
Firma	

**AUTORIZACIÓN**

Vo. Bo. Gerente General	
-------------------------	--

## **b) Descripción de puesto**

Analizar en la inmobiliaria la descripción de puestos ayudará a identificar al candidato que cumpla con las características del puesto vacante; funciones esenciales, relaciones de autoridad y dependencia, habilidades y las responsabilidades, así como los requisitos y calificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, asegurando que los propósitos y objetivos de la inmobiliaria tengan mayor posibilidad de ser cumplidos por la persona que los desempeñe. Esta descripción de puesto deberá ser elaborada por el Gerente General en conjunto con los Gerentes de Área y enriquecer así la información que ahí se incluye.

Este procedimiento le corresponde efectuarlo a la persona que se designe junto al gerente general de la inmobiliaria, después de recibir la requisición de personal, debe realizar el análisis de la misma y compararla con la descripción de puestos, lo que le permitirá conocer los requerimientos mínimos necesarios que exige el puesto para un buen desarrollo de las actividades.

A continuación se presenta la propuesta del formato de la descripción de puestos que se utilizarán en la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles



**FORMATO No. 2**  
**INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO DE INMUEBLES**  
**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN**

<b>1.1 TITULO DEL PUESTO:</b>	
<b>1.2 UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	
<b>1.3 INMEDIATO SUPERIOR</b>	
<b>1.4 SUBALTERNOS</b>	
<b>1.5 FECHA DE ELABORACION</b>	
<b>1.6 FECHA DE MODIFICACION</b>	

**II. DESCRIPCIÓN**

<b>2.1 NATURALEZA</b>
-----------------------

**2.2. ATRIBUCIONES:**

<b>2.2.1 ESPECIFICAS Y CONTINUAS</b>	
<b>2.2.2 PERIODICAS ( quincenales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales)</b>	<b>2.2.3 EVENTUALES (ocasionales)</b>

**2.3 RELACIONES DE TRABAJO**

<b>2.3.1 DIARIAS</b>	<b>2.3.2 SEMANALES</b>
<b>2.3.3 EVENTUALES</b>	

**2.4 AUTORIDAD**

<b>2.4.1 RECIBIDA</b>	<b>2.4.2 EJERCIDA</b>

**2.5 RESPONSABILIDADES**

--

**III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>3.1 EDUCACION</b>	
<b>INDISPENSABLE</b>	<b>DESEABLE</b>

<b>3.2 EXPERIENCIA</b>	
<b>INDISPENSABLE</b>	<b>DESEABLE</b>

<b>3.3 HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	<b>APLICACIÓN</b>

<b>3.4 OTROS REQUISITOS</b>	
<b>3.4.1 IDIOMAS</b>	<b>3.4.2 COMPUTACION</b>

<b>3.5 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA REALIZAR LAS FUNCIONES ASIGNADAS</b>

Después de analizar y aprobar la requisición de personal y la descripción de puestos se procede a realizar el proceso de reclutamiento, el cual puede llevarse a cabo a través del reclutamiento interno y/o externo.

### **c) Posibilidad de reclutamiento interno**

Cuando se necesite contratar recurso humano en la inmobiliaria es necesario realizar reclutamiento interno; en éste hay que analizar si existe algún trabajador dentro de la organización para que pueda ser promovido al puesto vacante.

Este proceso se lleva a cabo a través de la divulgación de la plaza vacante por medio de anuncios en sitios visibles, es decir la cartelera de anuncios de la Inmobiliaria, exclusivamente para el personal que se encuentra laborando dentro de la empresa, estas son ofertas de ascensos, involucrando otras responsabilidades, habilidades y conocimientos.

Esta tarea le corresponde realizarla a la asistente administrativa de la inmobiliaria de forma rápida y clara, utilizando las siguientes técnicas:

#### **1) Revisión de banco de datos interno**

Para el efecto es necesario que la Inmobiliaria cuente con registros magnéticos del personal que labora para la organización, por lo que se propone el siguiente cuadro para llevar un mejor control del personal, el cual es fácil de llevar utilizando una hoja de Excel.

**CUADRO NO. 3**  
**INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO DE INMUEBLES**  
**BASE DE DATOS TRABAJADORES ACTIVOS**

NOMBRE COMPLETO	EDAD	ESTADO CIVIL	PROFESION	COLEGIADO	REGISTRO CEDULA	MUNICIPIO CEDULA	DIRECCION	SUELDO	DEPTO.	PUESTO	NÚMERO DE NIT	NÚMERO DE TELÉFONO	FECHA DE INICIO LABORES	ÁREA DE OPORTUNIDAD SEGÚN EXPERIENCIA
JULIANA NICTE ALONZO ESTRADA	23	soltera	Perito Contador con Orientación en Computación		I-9 19834	Cantei, Quetzaltenango	14 ave. 3-2	Q3,000.00	Gerencia	Secretaria	3514134-4	42668502	15/07/2008	CONTABILIDAD /VENTAS
ROGER DAVID GUZMÁN MORALES	33	soltero	Contador Público y Auditor	1986	A-1 1287549	Guatemala, Guatemala	1a. Calle 4-20 zona 7	Q10,000.00	Ventas	Gerente de Ventas	2430250-3	54354556	01/06/2000	GERENTE GENERAL
GRACIE SAMANTHA GARCÍA RIVERA	28	soltera	Licenciada en Administración de Empresas	2345	A-1 1986533	Guatemala, Guatemala	7a. Ave. 2-24 zona 21	Q10,000.00	Mercadeo	Gerente de Mercadeo	536206-7	22549821	15/01/2008	GERENTE DE VENTAS



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 colaboradores hacia la empresa y generando el espíritu de superación en los demás colaboradores.

Para dar a conocer la plaza vacante es necesario colocar afiches en carteleras y/o sitios visibles a los colaboradores en la Inmobiliaria, estos afiches deben contener la información y especificaciones del puesto a cubrir 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 propone publicar dentro de la inmobiliaria para divulgar las plazas vacantes.

**Ilustración No. 1**  
**Anuncio de reclutamiento interno**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

***INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO DE  
INMUEBLES***

Te ofrece crecimiento profesional  
te informamos que estamos en busca de

**VENEDORES**

**Si estas interesado presenta tu solicitud en  
Gerencia General**

**Requisitos:**

- ✓ De preferencia con experiencia en ventas
- ✓ Título a nivel medio
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Deseos de superación
- ✓ Disponibilidad para viajar al sur del país

**Ofrecemos:**

- ✓ Ambiente agradable de trabajo
- ✓ Entrenamiento constante
- ✓ Estabilidad laboral

*Si estas interesado presenta tu expediente en la Gerencia General*

Podrán ascender a otro puesto las personas que estén interesadas en formar parte de otro departamento que pertenece a la Inmobiliaria, ya sea por una mejora económica y/o por crecimiento profesional. En caso de que no exista ninguna persona que cumpla con el perfil que se está buscando, o bien personas interesadas en el puesto, es necesario ejecutar reclutamiento externo, en el que será conveniente seguir con los pasos siguientes.

En referencia al puesto que queda vacante por ascenso de la persona que lo ocupaba, se realiza el proceso de reclutamiento externo.

## **2) Recomendación por parte de empleados actuales**

Para economizar los costos en los que se incurre en el proceso de reclutamiento y para agilizar la búsqueda de personal, se deberán tomar en consideración las recomendaciones de amigos, vecinos o parientes, realizadas por parte de los empleados.

### **d) Reclutamiento externo:**

Al concluir dentro de la empresa el proceso de reclutamiento interno y no se encontró alguna persona que cumpla con el perfil del puesto vacante de cualquier área de la empresa, es necesario ejecutar el reclutamiento externo.

Para el efecto, el reclutamiento externo se recomienda llevarlo a cabo a través de los siguientes pasos:

## **1) Informar del puesto vacante**

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 asistente administrativa 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 y la rama económica a la cual se dedica.
- 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 produzca la recepción de múltiples solicitudes de empleo y se tenga que realizar depuraciones de expedientes que no cumplen con los requisitos mínimos exigidos por el puesto.

Se aplicará la técnica AIDA en la elaboración y presentación del anuncio de prensa, a continuación se detalla cada uno de los elementos que componen el anuncio:

**Atención:** la palabra “vendedores” es diferente al resto del anuncio y dado a su tamaño y resaltado es atractivo a la vista.

***INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO DE  
INMUEBLES***

Somos una empresa Inmobiliaria en busca de los mejores  
**VENEDORES**

**Interés:** al mencionar que es una Inmobiliaria en busca de los mejores vendedores despierta el interés de los lectores

Somos una empresa Inmobiliaria en busca de los mejores  
**VENEDORES**

**Deseo:** resulta atractivo y causa deseo al lector, el mencionar los ofrecimientos que da la inmobiliaria

**Ofrecemos:**

Ambiente agradable de trabajo  
Entrenamiento constante  
Estabilidad laboral

**Acción:** se provoca la acción en el lector, al indicar los medios por los cuales puede comunicarse o acercarse a entregar la documentación requerida.

Interesados, enviar curriculum vitae a Centro Comercial Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, Kilómetro quince, zona dos del Municipio de Mixco, o enviar curriculum a vítate a [reclutamientoarroche@gmail.com](mailto:reclutamientoarroche@gmail.com).

Derivado de lo anterior, a continuación se sugiere el formato de un anuncio que toma en cuenta las características antes mencionadas.

### Ilustración No. 2

#### Anuncio de reclutamiento externo Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles

## ***INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO DE INMUEBLES***

Somos una empresa Inmobiliaria en busca de los mejores  
**VENDEDORES**

#### **Requisitos:**

- ✓ De preferencia con experiencia en ventas
- ✓ Título a nivel medio
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Deseos de superación
- ✓ Disponibilidad para viajar al sur del país

#### **Ofrecemos:**

- ✓ Ambiente Agradable de trabajo
- ✓ Entrenamiento constante
- ✓ Estabilidad laboral



Interesados, enviar curriculum vitae a Centro Comercial Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, Kilómetro quince, zona dos del Municipio de Mixco, o enviar curriculum a vítate a [reclutamientoarroche@gmail.com](mailto:reclutamientoarroche@gmail.com).

Se recomienda colocar los anuncios en Prensa Libre los días lunes y/o jueves, pues estos días son conocidos por los clientes de este medio de comunicación como los días que se presentan ofertas de trabajo por lo que existe una mayor demanda en búsqueda de fuentes de empleo.

## **2) Anuncios en Internet**

Dado que la gran mayoría de personas tienen acceso al internet, se propone también a la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmueble suscribirse a una página proveedora de servicios de publicación de plazas vacantes, donde los candidatos pueden acceder con facilidad a conocer las ofertas de trabajo disponibles.

Así también la Inmobiliaria podrá acceder a páginas con bases de datos de personas que se encuentran en búsqueda de empleo y han ingresado su información para ser tomados en cuenta.

Al buscar una página amigable con el usuario se encontró la página [www.gt.computrabajo.com](http://www.gt.computrabajo.com), una bolsa de trabajo en el cual la empresa puede registrarse y publicar las ofertas de trabajo sin costo alguno y buscar los currículos que mejor convengan a la organización.

Igualmente se tendrá acceso a la información de los candidatos que han dejado su información, inclusive permite filtrar la información a modo de no generar información muy antigua, sino más bien, la más actualizada posible, inclusive

puede filtrar información por área geográfica, según puede observarse en la siguiente imagen:

### Ilustración No. 3

#### Página web para que la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles pueda dar a conocer la plaza vacante

The screenshot shows a web interface for job searching. On the left is a navigation menu with categories like 'Bolsa de trabajo', 'Candidatos', 'Envío de ofertas', and 'Empresas'. The main content area is titled 'Hay 14164 candidatos en la base de datos' and features a search form with filters for 'Lugar', 'Categoría', and 'Fecha', all set to 'Cualquiera'. There is also an optional search box for keywords. Below the search form, it shows the date 'Actualizado el 4 de febrero de 2012 a las 00h:15m' and a link for 'Opciones avanzadas de búsqueda'. A section titled 'Candidatos por categoría profesional' displays a table of counts for various professional fields.

Candidatos por categoría profesional			
Administración/Oficina	7443	Hostelería/Turismo	713
Arte/Diseño/Medios	863	Ingeniería/Técnico	1900
Científico/Investigación	227	Legal/Asesoría	389
Informática/Telecom.	1639	Márketing/Ventas	2818
Dirección/Gerencia	1184	Medicina/Salud	406
Economía/Contabilidad	1690	Recursos Humanos	1824
Educación/Universidad	1064	Otros	2306

Fuente: investigación de campo, agosto 2,011.

Otra opción de fácil manejo y que no genera costo a la Inmobiliaria es la página de internet [www.tecoloco.com.gt](http://www.tecoloco.com.gt) teniendo acceso a la información de candidatos

Para ambos casos previo a la publicación del anuncio deberá llenarse un formulario electrónico con datos de la organización.



### **e) Recepción de hojas de vida de los solicitantes**

Es necesario la creación de un archivo que se utilice únicamente para archivar las currículas recibidos de los candidatos, a modo de convertirse en una base de datos, donde se obtendrán los aspirantes actuales y se retendrán los otros para futuras referencias.

Se propone la siguiente base de datos para que pueda ser consultada cada vez que se requiera, la misma es de fácil uso y acceso pues está hecha en una hoja de Excel, como se muestra a continuación

**Cuadro No. 4**  
**Propuesta de base de datos para currículos recibidos**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

No.	NOMBRE	FECHA DE RECEPCIÓN	NÚMERO DE TELÉFONO	PUESTO AL QUE APLICA	ESTUDIOS	EXPERIENCIA
1	MARÍA MAGDALENA RAYMUNDO COLINDRES	25/01/2012	23459876	VENDEDOR	Profesora de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnica en Administración Educativa	VENTAS
2	FERNANDO VALDIVIEZO QUINTANA	05/01/2010	25347803	ASISTENTE CONTABLE	Estudiante	CONTABILIDAD
3	MARIO ESTUARDO SICAJAU PACAL	15/01/2010	53896527	VENDEDOR	Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa	VENTAS
4	WILSON ARIEL MORALES GÓMEZ	18/01/2010	22346718	DISEÑADOR	Perito en Diseño Gráfico Computarizado	MERCADEO
5	TOMÁS GARCÍA HERNÁNDEZ	18/01/2010	24785472	SECRETARIA	Bachiller en Ciencias y Letras por Madurez	ADMINISTRACIÓN

Fuente: elaboración propia febrero 2,012

Luego de ingresar los registros necesario a la base de datos, la asistente administrativa traslada al Gerente General la documentación, solicitud de empleo, hoja de vida y papelería, de los candidatos para el inicio del proceso de selección.

### 3.6.2 Selección

Después de la comparación entre los candidatos, resulta necesario medir el grado en que las características exigidas por el cargo coincidan lo más posible

con el perfil establecido, sin embargo siempre se debe tener en cuenta que existe la posibilidad de que haya más de una sola opción para el puesto vacante.

Para esto, se recomienda a la Inmobiliaria, como primer paso, analizar la solicitud de empleo y hoja de vida, una entrevista de selección llevada a cabo por el gerente general o persona designada para el efecto, para cargos administrativos, de ventas y operativos; y por último, únicamente en el caso de los vendedores continuar con el proceso actual de técnica de simulación con el objetivo de conocer las habilidades y destrezas del candidato en el área de ventas.

#### **a) Llenar solicitud de empleo por el candidato**

Cuando el candidato llega a la institución a solicitar empleo, debe llenar la solicitud de manera clara y precisa, la misma se adjuntará al expediente del candidato y servirá para ampliar la información del candidato. La solicitud será proporcionada por la secretaria al candidato, una vez llena la solicitud se deberá adjuntar al curriculum vitae. Para el efecto se propone la siguiente solicitud de empleo que contiene información que proporcionará el candidato y será de uso por la Inmobiliaria para conocer las diferentes áreas del candidato.



**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**  
**C.C. Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, Kilómetro 15, zona 2 Mixco**

**Formato No. 4**  
**SOLICITUD DE EMPLEO**

FECHA \_\_\_\_\_

<b>Datos Personales</b>			
Nombre Completo:			
Lugar y fecha de Nacimiento:			Estado Civil:
Domicilio:	Colonia	Zona, Municipio	Departamento
Tel. (1) casa	Tel. (2) Celular		Correo electrónico

<b>Estudios Actuales</b>	
Carrera:	Centro de Estudios
Semestre:	Horario

Otros Estudios Grado	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
Primaria				
Básicos				
Diversificado				

<b>Habilidades en Computación:</b>	<b>Áreas de interés para trabajar:</b>

<b>Disponibilidad</b>	
De viaje	sí ___ No ___
Al interior del país	sí ___ No ___

Idioma (s)	Conversación %	Escritura %	Lectura %

<p><b>Experiencia Laboral</b></p> <p>Empresa: _____</p> <p>Teléfono: _____ Duración _____</p> <p>Periodo: _____ Puesto: _____</p>	<p><b>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</b></p>
<p><b>Experiencia Laboral</b></p> <p>Jefe Inmediato: _____</p> <p>Empresa: _____</p>	<p><b>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</b></p>
<p>Teléfono: _____ Duración _____</p> <p>Periodo: _____ Puesto: _____</p> <p>Jefe Inmediato: _____</p>	

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

<p><b>Experiencia Laboral</b></p> <p>Empresa: _____</p> <p>Teléfono: _____ Duración _____</p> <p>Periodo: _____ Puesto: _____</p> <p>Jefe Inmediato: _____</p>	<p><b>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</b></p>
--	---

**Ingresos mínimos deseados Q**

<p><b>HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades con las que se identifica)</b></p> <p><input type="checkbox"/> Análisis</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicación</p> <p><input type="checkbox"/> Coordinación de Grupos</p> <p><input type="checkbox"/> Creatividad</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajo en equipo</p> <p><input type="checkbox"/> Liderazgo</p> <p>Otras que considere importante: _____</p> <p>_____</p>
--

**Anote tres referencias Laborales**

Nombre \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

**Anote tres referencias Personales**

Nombre \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

**b) Revisión de currículum vitae**

En esta etapa la persona designada para el efecto, revisa cada uno de los expedientes recibidos por los postulantes, revisando el perfil y a quienes cumplan con los mismos deberá revisarse que cada uno de los documentos entregados por el candidato cumplan con los requisitos mínimos solicitados por la inmobiliaria.

Con esta revisión se pretende integrar un expediente personal completo que contenga las herramientas necesarias para conocer el historial laboral,

económico, académico, entre otras, del solicitante, así mismo verificar que tan confiable es la información suministrada por el mismo.

Para el efecto se propone el siguiente cuadro para revisar que la documentación se encuentre completa, el cual deberá ponerse al inicio del expediente personal para un mejor control.



**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**  
C.C. Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, Kilómetro 15, zona 2 Mixco

---

**Formato No. 5**  
**INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO DE INMUEBLES**  
**PAPELERÍA PARA CONFORMAR EXPEDIENTE DEL**  
**COLABORADOR**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Requisición de Personal   | <input type="checkbox"/> |
| 2. Currículo Vital   | <input type="checkbox"/> |
| 3. 1 Fotografía Tamaño Cédula  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Fotocopia completa de la Cédula (8 páginas) o DPI                     | <input type="checkbox"/> |
| 5. Constancia Original de carencia de Antecedentes penales (vigentes)    | <input type="checkbox"/> |
| 6. Constancia Original de carencia de Antecedentes policíacos (vigentes) | <input type="checkbox"/> |
| 7. Título a Nivel Medio / Título Profesional                             | <input type="checkbox"/> |
| 8. Certificación de cursos aprobados                                     | <input type="checkbox"/> |
| 9. Fotocopia del NIT   | <input type="checkbox"/> |
| 10. Cartas de Recomendación Personal (3)                                 | <input type="checkbox"/> |
| 11. Constancias laborales (3 últimos trabajos)                           | <input type="checkbox"/> |
| 12. Boleto de Ornato   | <input type="checkbox"/> |
| 13. Fotocopia de Diplomas adquiridos                                     | <input type="checkbox"/> |

FECHA: \_\_\_\_\_

REVISADO POR: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia, año 2,012.



### **c) Entrevista**

Basándose en el tamaño de la Inmobiliaria y que la única persona apta para realizar la entrevista de selección es el Gerente General, se debe tomar especial cuidado e importancia en el desarrollo de las entrevistas, ya que para el personal administrativo y operativo es la única herramienta de selección que podrá aplicar, adicionalmente al personal de ventas se le realizará la técnica de simulación.

Dada su importancia, la entrevista no debe improvisarse pues exige algunas acciones preliminares que pueden mejorar su eficiencia y eficacia. Así, para dirigirla de una manera exitosa, se deben seguir las recomendaciones que se muestran en el siguiente cuadro, y para complementarlo se propone a la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles el formato de entrevista que se expone en el cual se incluyen aspectos siguientes:

1. De formación: ayudará a conocer el nivel y formación académica del candidato.
2. Pasado Profesional: Se conocerá la experiencia laboral del candidato.
3. Motivo de la solicitud: servirá a la Inmobiliaria para conocer el interés del candidato por el puesto de trabajo vacante.
4. Comportamiento en el trabajo: Guiará al entrevistador a obtener información del candidato sobre la forma en que se desenvuelve al llevar a cabo las actividades diarias.
- 5, Proyectos: Con la información obtenida ayudará a la Inmobiliaria a conocer si los proyectos personales del candidato se ven encaminados a los de la empresa.

- 7. Condiciones personal:** De esta manera podrá conocerse la disponibilidad de tiempo del candidato tanto para aceptar el puesto como para desempeñar sus funciones en la Inmobiliaria.
- 8. Personalidad:** Ayudará a la Inmobiliaria a conocer como se define el candidato para ser comparado con las pruebas de personalidad que le serán aplicadas.
- 9. Situación Familiar:** Servirá a la Inmobiliaria para conocer los proyectos personales del candidato.
- 10. Retribución:** Conocer si el monto de salario que se ofrecerá será el que el candidato desea y si cubre sus necesidades actuales para de esta manera no correr el riesgo de contratarlo y al momento que el candidato tenga otra oportunidad de trabajo abandone la Inmobiliaria.



**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**  
C.C. Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, Kilómetro 15, zona 2 Mixco

**Formato No. 6**  
**INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO DE INMUEBLES**  
**GUÍA PARA ENTREVISTA**

A continuación se detalla una serie de aspectos importantes que deberán ser tomados en cuenta la momento de realizar la entrevista de trabajo.

**1. FORMACIÓN**

- ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?
- ¿Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

De no estudiar, ¿Se encuentra entre sus planes continuar con sus estudios?

**2. PASADO PROFESIONAL**

- Hábleme de sus experiencias profesionales
- ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
- ¿Por qué dejó el último empleo?
- ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

**3. MOTIVO DE LA SOLICITUD**

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué le llamó la atención en el anuncio que tuvo acerca del puesto?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar?
- ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
- ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

#### **4. COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO**

- Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?
- ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
- ¿Por qué prefiere trabajar sólo?
- ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
- ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
- ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
- ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
- ¿Cómo acepta las normas de disciplina? con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición

#### **5. PROYECTOS**

- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

#### **6. CONDICIONES PERSONALES**

- ¿Puede incorporarse inmediatamente?
- ¿Esta en disposición de viajar al interior del país si fuera necesario?
- ¿Tiene vehículo propio?
- ¿Es usted propietario de su vivienda?
- ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
- ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?

- ¿Tiene usted alguna actividad extra profesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria?
- ¿Tiene usted alguna actividad propia? negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares.
- ¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?
- ¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?

### **7. PERSONALIDAD**

- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
- ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
- Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

### **8. SITUACIÓN FAMILIAR**

- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Tiene proyectos de matrimonio?
- ¿Tiene usted hijos?
- ¿Qué hace actualmente?

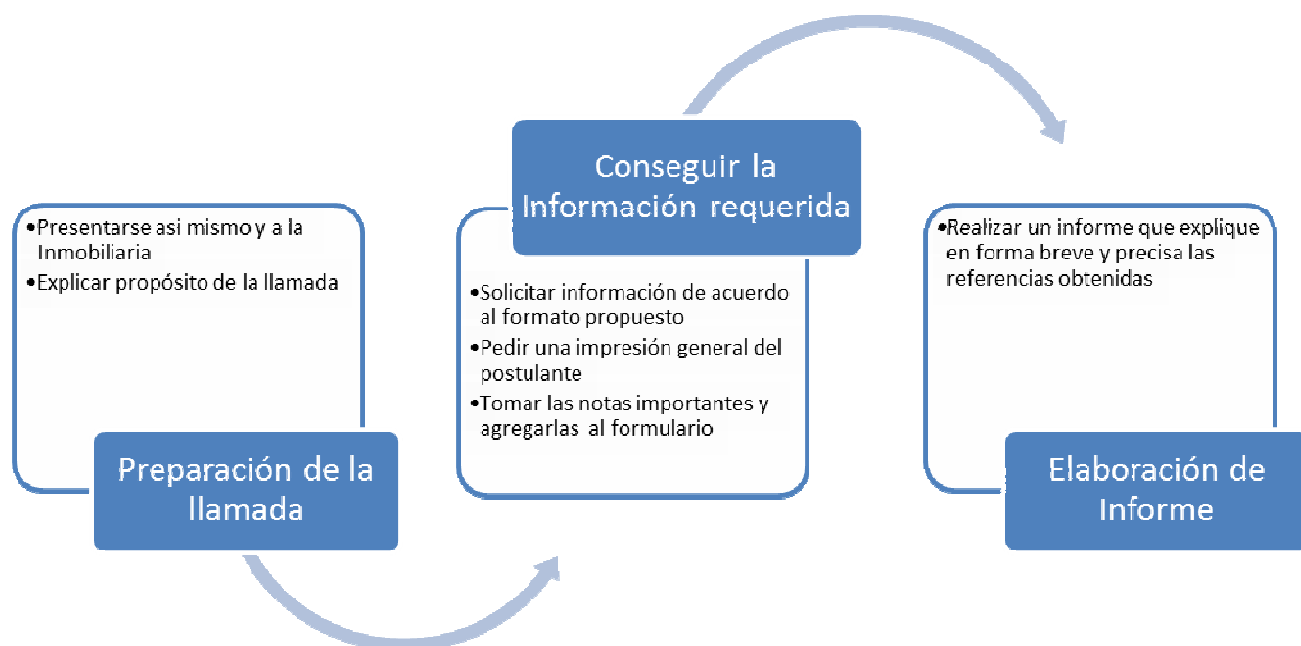
### **9. RETRIBUCIÓN**

- ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
- ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
- ¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?
- ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, transporte, comedor, vivienda, horario, vacaciones?

#### d) Verificación de referencias del candidato

Esta tarea la realizará la asistente administrativa, la cual se llevará a cabo través de la vía telefónica, fax o cualquier otro medio informativo, aplicando los siguientes pasos:

**Gráfica No. 16**  
**Verificación de referencias**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Elaboración propia, año 2012

A continuación se presenta el formato propuesto para realizar la verificación de referencias de los candidatos



**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**  
 C.C. Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, Kilómetro 15, zona 2 Mixco

**Formato No. 7**  
**FORMATO VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES**

**NOTA:** Las referencias que debe suministrar el aspirante deben hacer relación a los (2) últimos empleos.

<b>Fecha:</b>	
<b>Nombre del Candidato:</b>	
<b>Documento de identificación:</b>	
<b>Cargo al que aspira:</b>	
<b>Nombre quien da la información:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Empresa:</b>	
<b>Dirección:</b>	
<b>Teléfonos:</b>	

<p><b>Cargo(s) Desempeñado (s) y Fechas:</b></p> <p><b>Cargos:</b>  <b>De:</b>  <b>A:</b></p>	<p><b>Principales Responsabilidades que tuvo durante la permanencia en la empresa:</b></p>
<p><b>Tipo de Contrato con el cual estuvo vinculado:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Prestación de Servicios  <input type="checkbox"/> Indefinido  <input type="checkbox"/> A Término Fijo  <input type="checkbox"/> Empresa Temporal  <input type="checkbox"/> Contrato Aprendizaje o Práctica</p>	<p><b>Fue ascendido o promovido durante su permanencia en la Empresa:</b>          Sí ____ No ____</p> <p><b>Razones:</b></p>
<p><b>Descripción de las relaciones con Jefes y Superiores:</b></p>	<p><b>Descripción de las relaciones con los Compañeros:</b></p>

<b>Motivo del retiro:</b> <input type="checkbox"/> Voluntario <input type="checkbox"/> Despido sin Justa Causa <input type="checkbox"/> Por finalización del contrato <input type="checkbox"/> Despido Justa Causa	<b>¿ Tuvo personal?:</b> Si ___ No ___  Descripción de las relaciones que mantuvo con sus colaboradores:
<b>Aspectos a calificar:</b> a) Compromiso y lealtad con las personas.  b) Responsabilidad.  C) Calidad de su trabajo.  d) Trabajo en equipo.	<b>¿Volvería a incorporar nuevamente en su empresa al señor xxxx ?:</b>  Si ___ NO ___ ¿Por qué?
<b>¿Recomienda al señor xxxx para ser contratado en esta empresa? Si ___No ___</b>	

**Verificación de Referencia Laboral Satisfactoria** Si \_\_\_ No \_\_\_

<b>Verificado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Firma y sello	Firma y sello

Luego de terminada las consultas del candidato y de acuerdo a las respuestas recibidas se definirá si las referencias obtenidas son satisfactorias o no, es decir si serán satisfactorias cuando los comentarios recibidos sean positivos, por el contrario si se recibiera información negativa del candidato o quejas se considera como referencias no satisfactorias.



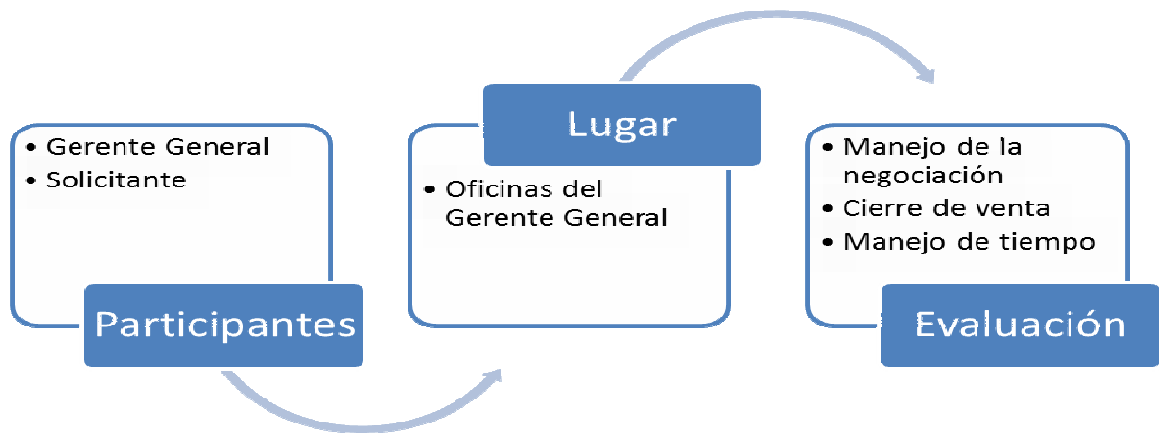
### **e) Bases para la técnica de simulación**

La implementación de esta técnica es indispensable para formar una idea sobre la conducta, aptitudes, personalidad, capacidad de cerrar un negocio, inteligencia emocional, características psicológicas, habilidades y destrezas, tan importantes durante el proceso de negociación.

La responsabilidad de aplicar estas pruebas las corresponde al Gerente General y Gerente de Ventas, quienes deben examinar a los vendedores los conocimientos, técnicas y habilidades para el área de ventas así como conocimiento en el campo inmobiliario.

En el siguiente cuadro se el proceso para llevar a cabo la práctica de ventas y poder así evaluar los elementos que permitan tomar una decisión.

**Gráfica No. 17**  
**Elementos que intervienen en la técnica de simulación**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Elaboración propia, año 2,012

En tal sentido, el Gerente General solicitará al candidato simule vender un inmueble promocionados por la Inmobiliaria. En esta se debe evaluar el comportamiento, astucia, convencimiento, dominio del tema que posee el candidato para realizar el ofrecimiento así como para cerrar el negocio.

El supervisor de cobros debe hacer una prueba simulando la actividad de cobranzas, diciéndole al candidato que le realice el cobro de uno de los pagos en que incurren al comprar un inmueble.

Se debe evaluar la forma en que el aspirante utiliza el temperamento al interactuar con los clientes, 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.

A continuación se presenta el formato que se propone utilizar en la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles para evaluar las habilidades de los vendedores.



**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**  
**C.C. Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, Kilómetro 15, zona 2 Mixco**

<b>Formato No. 8</b>			
<b>Evaluación de la prueba de habilidades (Vendedores)</b>			
<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿Demostró ser una persona con actitud de servicio?		
2	¿Considera que es una persona entusiasta al realizar su trabajo?		
3	¿Se mostró interesado en satisfacer sus necesidades como cliente?		
4	¿Se mostró amable en todo momento?		
5	¿Identificó si posee experiencia en ventas?		
6	¿Pensaría que puede vender proyectos inmobiliarios?		
7	¿Considera que es un vendedor tímido?		
8	¿Considera que el vendedor se concentra en las necesidades del cliente?		
9	¿Le inspiró confianza durante la prueba?		
10	¿Considera que posee habilidad para encontrar clientes?		
11	¿Considera que mostró habilidades para generar y cultivar relaciones con los clientes?		
12	¿Cree que es una persona que identificará las necesidades y deseos de los clientes?		
13	¿Respondió a todas sus dudas acerca del inmueble?		
14	¿Considera que tiene habilidades para cerrar la venta?		
15	¿Le encuentra características para brindar servicios postventa?		
16	¿Identificó la experiencia que posee el vendedor?		
17	¿A su criterio, tiene aptitudes para ser un buen vendedor en la empresa?		
18	¿Demostró capacidad y entusiasmo al realizar la actividad productiva?		

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**Gerente General**

Fuente: Elaboración propia, año 2,012

## **f) Pruebas psicométricas**

Después de realizada la entrevista, la técnica de simulación y verificación de referencias, se toma la decisión de cuales candidatos podrían ocupar la plaza vacante y proceder así a la aplicación de pruebas psicométricas según el perfil requerido para así disminuir el riesgo de realizar una inadecuada selección de personal.

La Inmobiliaria no cuenta con pruebas que puedan aplicarse a los candidatos, por lo que se recomienda la subcontratación de una empresa que exclusivamente traslade las pruebas psicométricas a los candidatos así como los análisis y resultados obtenidos para sustentar mejor la toma de decisión.

Debido a que existen diferentes tipos de pruebas que se pueden aplicar para determinar diferentes aspectos del candidato evaluado, y también dependerá el tipo de prueba por el nivel al cual el candidato está aplicando, es decir no es la misma prueba para un alto directivo que la que se le realizará a un mando medio o del área de servicios generales.

Es por esto que se propone la subcontratación de empresas pues estas asesoran a la organización sobre que pruebas puede aplicar dependiendo el nivel jerárquico al cual está aplicando el candidato.

De acuerdo a la investigación hecha se propone las siguientes empresas que proveen de esta clase de servicio.

**Cuadro No. 5**  
**Información de empresas para aplicación de pruebas psicométricas**  
**para la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

Empresa	Test	Costo por Persona	Tiempo de entrega resultados
Psicore	Aptitud e inteligencia Personalidad Liderazgo	Q250.00 (incluye Material)	5 días hábiles
Servicios Psicopedagógicos	Psicométricos (inteligencia, aptitude)	Q350.00 (incluye material)	8 días hábiles

De acuerdo a costos y ofrecimiento, la Empresa Psicore, según cotización solicitada el precio es de Q250.00 por persona precio que incluye el material para evaluación (tests, hojas de respuestas, lápices), aplicación y calificación de la prueba, elaboración de informe individual impreso, explicando cualitativamente los resultados, los cuales son entregados impresos cinco días después de la evaluación

**g) Análisis y decisión de contratar**

Luego de la realización de todos los pasos anteriores, el gerente general estará en condición de tomar la decisión más acertada, de la persona ideal para las necesidades de la empresa en determinado momento.

Se recomienda a la Inmobiliaria tomar la decisión basados en el cuadro de méritos que se propone a continuación, en el cual se valora con puntajes cada uno de los aspectos más relevantes del proceso de selección.

Para el efecto deberá colocarse una puntuación en cada factor a evaluar del candidato y se seleccionará al de mayor puntaje. La ponderación obtenida por cada factor será colocado en el área de resultados sumándose los mismos para obtener un total sobre 100 puntos.



**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**  
C.C. Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, Kilómetro 15, zona 2 Mixco

**Formato No. 9**  
**HOJA DE CALIFICACIÓN DE CANDIDATOS A OCUPAR PUESTO**

<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Resultados</b>
Papelería Expediente	10	
Experiencia	20	
Entrevista	25	
Referencias	20	
Pruebas Psicométricas	25	
<b>Total</b>	<b>100</b>	

Observaciones:

---

---

---

Revisado por: \_\_\_\_\_

(firma y sello)

Autorizado por: \_\_\_\_\_

(firma y sello)

Fecha: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, año 2,012



Es importante mencionar, que la asignación de valor por factor puede ser a a criterio del Gerente General de la Inmobiliaria, siempre y cuando este mismo valor de puntaje decidido desde e inico deberá ser aplicado a todos los expedientes que se reciban.

#### **h) Contratación**

El Código de Trabajo describe lineamientos mínimos que debe contener un contrato de trabajo, aunque en sí el Derecho Laboral es antiformalista, es decir que no es indispensable realizar un contrato escrito entre la institución y el colaborador ya que este garantiza los derechos e intereses de ambas partes, al mismo crear así un clima de estabilidad laboral a colaborador, pues de esta manera el colaborador sentirá un ambiente de estabilidad laboral y formalismo en su nuevo lugar de trabajo.

Luego de tomada la decisión se deberá notificar al candidato de la decisión final, se recomienda no dejar pasar más de tres días para la notificación correspondiente, esto como una medida para que la inmobiliaria asegure al candidato, no permitir que reciba otra oferta del mercado laboral y que el postulante tenga tiempo para analizar la propuesta.

Al momento de informar la decisión se deberá solicitar al candidato la papelería correspondiente como nuevo colaborador de la empresa y de esta manera crear expedientes uniformes. Se propone la utilización del formato número 5 que aquí se propone, del cual si al momento del proceso de selección se completó todo lo requerido, solo deberá de actualizarse o bien complementarse lo que haga falta.

### **3.6.3 Inducción**

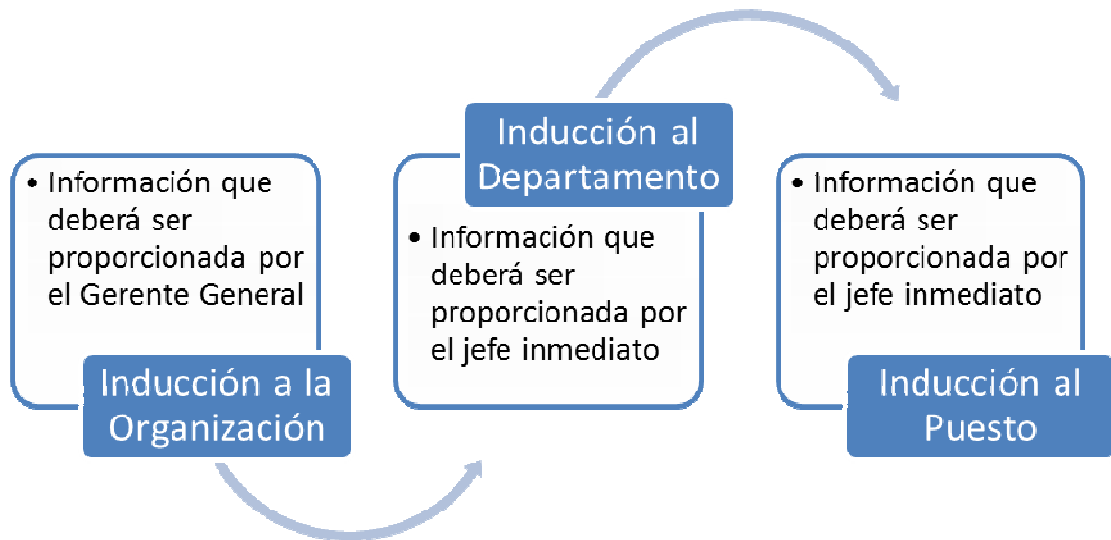
Deberá entregarse al nuevo colaborador toda la información referente a los aspectos administrativos de la Inmobiliaria, los cuales se presentan en el manual de bienvenida propuesto (ver anexo No. 1), donde se encuentran los antecedentes, misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, valores y estructura organizacional.

Adicionalmente, las funciones del nuevo colaborador se presentan en la descripción técnica del puesto donde en forma escrita se le proporcionan sus atribuciones y responsabilidades.

La inducción con sus demás compañeros de trabajo, debe de realizarse de manera personal y con la totalidad de los miembros de la inmobiliaria, indicándoles el nombre y el puesto que desempeña, así mismo, desde un inicio es necesario introducir al nuevo empleado a todos los recursos físicos y humanos que estén a su disposición para desempeñar con éxito sus tareas y que contribuya a su desarrollo profesional.

En la siguiente gráfica se muestra el proceso de inducción:

**Gráfica No. 18**  
**Proceso de Inducción**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**



Fuente: Elaboración propia, año 2012

**a) Inducción a la organización:**

Inicialmente, el nuevo colaborador debe iniciar conociendo la organización, donde estarán involucrado el Gerente General y jefe inmediato para lo cual se propone los siguientes pasos:

### **1) Palabras de bienvenida a cargo del Gerente General**

Consiste en una pequeña conversación con el nuevo miembro de la institución, con el objetivo de crear un clima de confianza y seguridad; haciéndolo sentir parte de la inmobiliaria. Esta etapa podrá realizarla el Gerente General en su oficina, la cual no deberá extenderse mucho, estando entre un tiempo máximo de 15 minutos.

### **2) Charla de la historia de la inmobiliaria**

Será impartida por el Gerente General, donde se brinda una pequeña reseña histórica sobre el progreso que ha tenido la inmobiliaria, se debe incluir el año de iniciación, cambios importantes, evolución y desarrollo de la misma.

### **3) Entrega del manual de bienvenida**

Debe de entregársele en propiedad a cada nuevo empleado, una copia del manual de bienvenida y además una copia de la descripción técnica del puesto que desempeñará, con el fin de que este siempre tenga consigo todos los aspectos y lineamientos básicos de la inmobiliaria.

### **4) Introducción con el personal que labora en la inmobiliaria**

Para la introducción y presentación del nuevo colaborador, al momento de realizar el recorrido por cada uno de los departamentos de la inmobiliaria deberá presentarse al candidato con cada uno de los trabajadores que conforman cada uno de los departamentos.

## **5) Recorrido por las instalaciones de la Inmobiliaria**

Por último, debe realizarse el recorrido físico por las instalaciones donde se le indicará la ubicación de las diferentes áreas de la inmobiliaria, así como un recorrido a los proyectos inmobiliarios en ventas en ese momento. Todo el proceso de inducción debe ser dirigido y llevado a cabo por el Gerente General con apoyo del gerente de área y tiene como objetivo que el nuevo colaborador conozca la totalidad de las instalaciones físicas y los proyectos inmobiliarios en venta.

### **b) Inducción al Departamento**

Luego de la presentación con el resto de colaboradores y el recorrido en la organización, se traslada el nuevo colaborador al departamento donde desarrollará sus actividades, directamente con su jefe inmediato.

El jefe del departamento se encargará de describir al nuevo colaborador la función como departamento y cuales son los objetivos a nivel empresa, presentará al nuevo colaborador con el resto de sus compañeros para finalmente ubicarlo en el espacio físico que le corresponde.

Para complementar la inducción al puesto, el jefe inmediato deberá entregar al nuevo colaborador una impresión del perfil del puesto que actualmente ocupa, pues ahí se detallan sus atribuciones específicas y continuas, periódicas y eventuales, así también se hace ver las relaciones de trabajo y demás información importante que le servirá de consulta al nuevo colaborador.

### **c) Inducción al puesto**

En esta parte de la inducción continúa siendo responsabilidad del jefe inmediato, indicándole con detalle los procesos de las actividades a desarrollar, también las relaciones tanto internas como externas que tendrá al desarrollar sus actividades. Deberá de proporcionarse el material y equipo de trabajo necesarios para llevar a cabo las actividades diarias.

### **3.7 Presupuesto de la propuesta**

En el siguiente presupuesto se especifican los costos que se incurren al implementar los procesos de reclutamiento tanto interno como externo:

A continuación se detallan escenarios de manera sencilla y rápida para iniciar con la implementación de la propuesta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles.

#### **a) 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 psicométricas, así como la entrevista de selección, 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 No. 1, los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles.

**Cuadro No. 6**  
**Presupuesto del escenario 1, Reclutamiento Interno**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO (INCLUYE HORAS HOMBRE)</b>
RECLUTAMIENTO	Determinar reclutamiento interno para ocupar puesto vacante	2 DÍAS	Q 50.00
	Colocar Afiche informativo	3 DÍAS	Q 200.00
SELECCIÓN	Revisión de expedientes para iniciar proceso de Elección	1 SEMANA	Q 120.00
	Si uno de los candidatos internos califica se programa cita para Entrevista	3 DÍAS	Q 50.00
	Someter al candidato a pruebas de conocimiento y posterior evaluación (incluye 4 candidatos)	1 SEMANA	Q 1,000.00
	Se informa al candidato elegido para informarle de la decisión, y costo material de oficina vario	1 DÍA	Q250.00
INDUCCIÓN	Inducción al puesto de trabajo entrega de manual	2 DÍAS	Q175.00
		<b>TOTAL</b>	<b>Q 1,845.00</b>



## **b) Escenario 2**

En este escenario se tomará en cuenta la utilización como medio de reclutamiento el externo utilizando la técnica del anuncio en periódico, el cual debe cumplir con todos los requerimientos contenidos en el descriptor del puesto y de acuerdo al perfil del puesto que se solicita, 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 convocatoria y atracción de recurso humano de calidad para ser tomado en cuenta para incorporarse a la Inmobiliaria.

Se realizará la publicación de la plaza vacante en el periódico Prensa Libre, pues 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 solicitantes, la persona designada analizará los expedientes de cada una y seleccionará a la más capacitada para posteriormente realizar la entrevista de selección, con la finalidad de profundizar y conocer aptitudes de la postulante, así como aspectos de experiencia laboral, a partir de ello, emitir un juicio sobre la decisión que debe tomar para elegir o rechazar al solicitante.

En el siguiente cuadro se presentan los costos de la propuesta del escenario 2 del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para la inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles

**Cuadro No. 7**

**Presupuesto del escenario 2, Reclutamiento externo, Anuncio en periódico  
Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO (INCLUYE HORAS HOMBRE)</b>
RECLUTAMIENTO	Determinar reclutamiento Externo	3 DÍAS	Q 75.00
	elaboración de anuncio para prensa y seguimiento a Publicación	3 DÍAS	Q 4,185.00
SELECCIÓN	Revisión de expedientes para iniciar proceso de selección	1 SEMANA	Q 120.00
	Programa cita para Entrevista	3 DÍAS	Q 50.00
	Someter al candidato a pruebas de conocimiento y posterior evaluación ( incluye 4 candidatos)	1 SEMANA	Q 1,000.00
	Se informa al candidato elegido para informarle de la decisión y costo material de oficina	1 DÍA	Q 250.00
INDUCCIÓN	Inducción al puesto de trabajo entrega de manual	2 DÍAS	Q 175.00
		<b>TOTAL</b>	<b>Q 5,855.00</b>

### **c) Escenario 3**

En este escenario se tomará igualmente como medio de reclutamiento el externo, utilizando los anuncios en internet. Se realizará la publicación de la plaza vacante en la página de internet seleccionada, así como la revisión del banco de datos que en esa página ya existe.

Al contar con currículas que llenen las expectativas y requisitos del puesto, la persona designada analizará los expedientes y seleccionará los candidatos idóneos para posteriormente realizar las entrevistas de selección y realizar pruebas psicométricas, con la finalidad de profundizar y conocer aptitudes de los postulantes, así como aspectos de experiencia laboral, 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 No. 3 del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para la inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles

**Cuadro No. 8**  
**Presupuesto del escenario 3, anuncio en internet**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

FASE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO (INCLUYE HORAS HOMBRE)
RECLUTAMIENTO	Determinar reclutamiento Externo	3 DÍAS	Q 75.00
	elaboración de anuncio para página en internet	1 DÍAS	Q 50.00 (incluye únicamente valor horas hombre)
SELECCIÓN	Revisión de expedientes para iniciar proceso de selección	1 SEMANA	Q 120.00
	Programa cita para Entrevista	3 DÍAS	Q 50.00
	Someter al candidato a pruebas de conocimiento y posterior evaluación ( incluye 4 candidatos)	1 SEMANA	Q 1,000.00
	Se informa al candidato elegido para informarle de la decisión y costo material de oficina	1 DÍA	Q 250.00
INDUCCIÓN	Inducción al puesto de trabajo entrega de manual	2 DÍAS	Q 175.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q 1,720.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2012

Después de analizar los tres escenarios financieros propuestos, se sugiere la utilización del que se adapte más a las necesidades y posibilidades de la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles.

Se sugieren el escenario número 3 pues es el que a menor costo a traerá mayor cantidad de candidatos para iniciar el proceso de selección y posterior inducción del nuevo colaborador

### **3.8 Costos actuales del proceso**

A continuación se detallan los costos actuales en los que la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles incurre anualmente para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección, los cuales según lo expresado por el Gerente General al año se han realizado en promedio 4 veces. En referencia a los costos por el proceso de Inducción se encuentra a un valor cero, pues a la fecha no cuentan con ningún tipo de inducción al personal.

**Cuadro 9**  
**Costo del proceso de reclutamiento, selección e inducción actual**  
**(reclutamiento externo por medio de anuncio de prensa)**  
**Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles**

<b>Rubro</b>	<b>Total Proceso</b>	<b>Total Anual</b>
Reclutamiento	Q5,000.00	Q20,000.00
Selección	Q500.00	Q2,000.00
Inducción	Q0.00	Q.0.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q5,500.00</b>	<b>Q22,000.00</b>

Fuente: Investigación de campo, febrero 2,012

### **3.9 Relación costo beneficio al implementar la propuesta**

El presupuesto para implementar la propuesta para el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles, según el escenario 3 que es el que se recomienda, asciende a Q3,440.00, en el supuesto que por necesidades en el servicio el proceso sea realizado 2 veces al año; y los costos que generan actualmente los procedimientos para incorporar personal a la empresa ascienden a Q22,000.00.

Cálculo del índice costo/beneficio

$$B/C = Q22,000.00 / 3,440.00 = 6.39$$

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 Q5.39 porque los gastos que actualmente genera la empresa en reclutar y seleccionar personal son mayores a los que generará la implementación de la propuesta de solución.

Al llevar a la práctica la propuesta, contribuirá a que la Inmobiliaria obtenga un ahorro en el costo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, además se disminuirá la rotación de personal, lo que contribuirá al incremento de las ventas mensuales, y por ende se reflejará en las utilidades de la empresa.

Según el análisis efectuado, el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas es factible económicamente y además aportará beneficios no cuantificables, entre los que se mencionan:

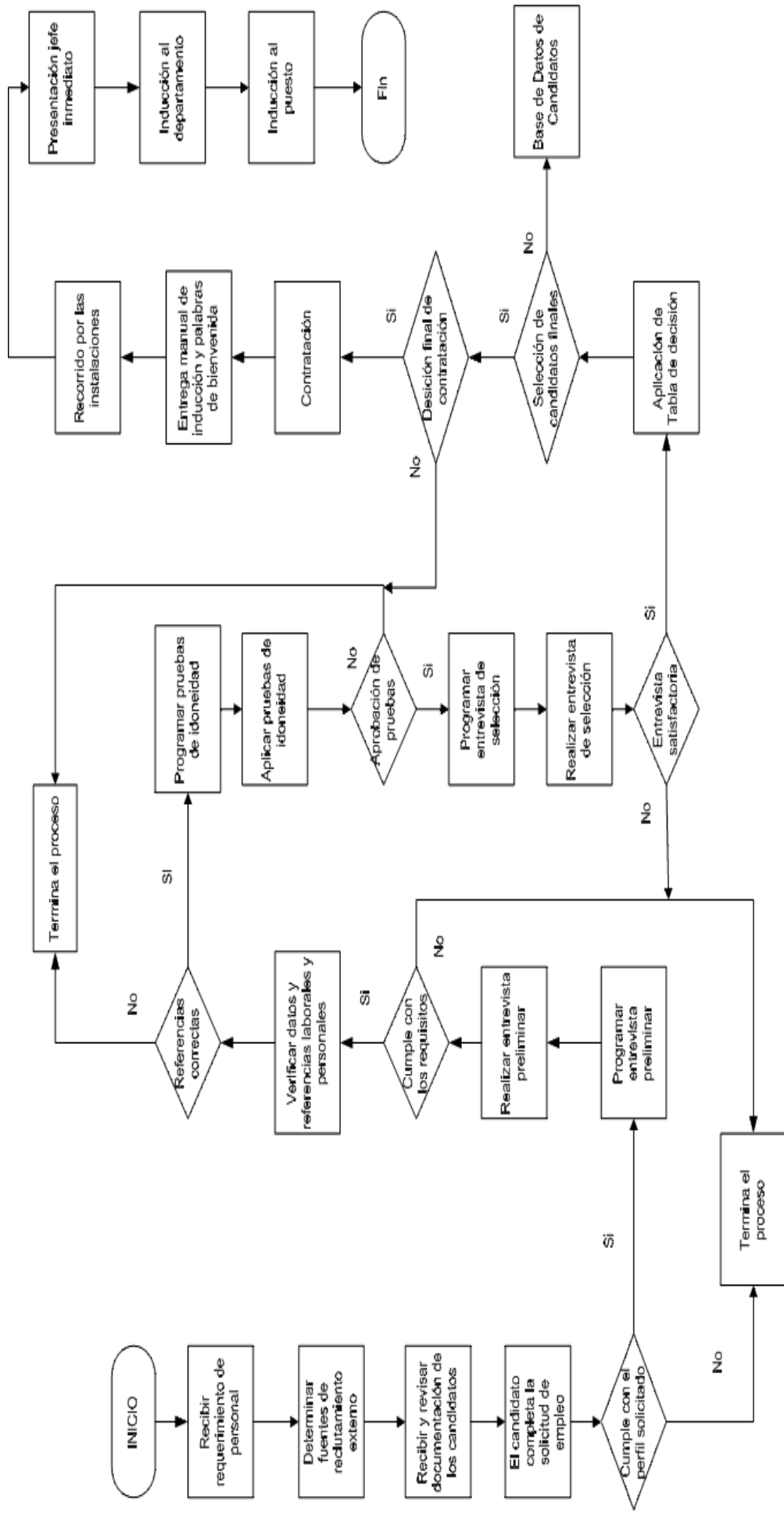
- Satisfacción del cliente externo e interno
- Identificación del nuevo colaborador con la organización
- Ahorro de tiempo

En definitiva, la presente propuesta aumentará las probabilidades de contratar a las personas idóneas que permitan alcanzar los objetivos y metas trazadas en la Inmobiliaria.

A continuación se presenta un Diagrama de Flujo que incluye el proceso completo de reclutamiento, selección e inducción.

Gráfica No. 19

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas  
Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles





## CONCLUSIONES

Los procesos de reclutamiento, selección e inducción 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. El no aplicar las herramientas administrativas genera que en la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles no cuente con 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.

Contar con políticas y normas de reclutamiento, selección e inducción es indispensable para la incorporación de personal a la empresa, por lo tanto, no contar actualmente en la Inmobiliaria con lineamientos que sirvan de guía para orientar adecuadamente estos procesos, conlleva a que no se admita al personal indicado para cada puesto de trabajo.

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

Es de suma importancia para la inmobiliaria realizar contratos de trabajo para sus colaboradores, de esta manera estará dando a conocer los derechos y

obligaciones de ambas partes, apegándose en todo momento lo normado por el Código de Trabajo.

Todas las herramientas administrativas están sujetas a evaluación y actualización para su mejora continúa y su adaptación a las necesidades de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar todas las acciones contenidas en la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas, puesto que ayudarán a reclutar y seleccionar de forma ordenada y efectiva recurso humano así mismo facilitará su incorporación a su puesto de trabajo, con la finalidad de incrementar la calidad del mismo y generar desarrollo para la empresa.

Para realizar adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles debe aplicar las políticas y normas establecidas en la propuesta, puesto que éstas brindarán los lineamientos apropiados para incluir personal apto para cada puesto de trabajo.

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.

Realizar contratos de trabajo para los colaboradores de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos en el Código de Trabajo, Capítulo II.

Evaluar los procesos de reclutamiento, selección e inducción anualmente a manera de mantenerlos actualizados y proponer mejoras de acuerdo a la experiencia adquirida durante su aplicación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arthur, D. **Selección efectiva de personal, reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados.** 1era. Edición. Colombia: Norma. 279 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano.** Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia. 475 páginas.
1. Chiavenato, I. **Administración de Recursos Humanos.** Trad. German A. Villamizar México. Editorial McGraw Hill. 721.páginas.
4. Chiavenato Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Mcgraw Hill. Colombia. 578 páginas.
5. Dessler, Gary. **Administración de Personal.** Pearson Educación. México 2001 728 páginas.
- .
6. Koontz, Harold; O'Donnel, Cyril y Weihrich, Heinz. **Elementos de Administración.** Alfredo Diaz Mata, traductor. Segunda edición. México. McGraw Hill, 1990. 614p.
7. Mondy R. Wayne y Noe Robert M. **Administración de Recursos Humanos.** Novena Edición. Editorial Pearson Educación México 2005. 527 páginas.
8. Pucho, Luis. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** Séptima Edición. Ediciones Díaz de Santos. 425 Páginas.
9. Robbin Stephen, P y Coulter, Mary. **Administración.** Octava Edición. Pearson Educación, México, 2005. 614 Páginas.
10. Schermerhorn, John R. Jr. **Administración.** Primera edición. México. Limusa Wiley, 2002. 524p.

11. Wendell L. French. **Administración de Personal**. Editorial LIMUSA México. 656 páginas.
12. 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.
13. [http://www.conductitlan.net/solicitud\\_de\\_empleo.html](http://www.conductitlan.net/solicitud_de_empleo.html)
14. <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm>
15. <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
16. <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>
17. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>
18. [www.wordreference.com/definicion/inmobiliario](http://www.wordreference.com/definicion/inmobiliario)
19. [http://www.wikilearning.com/monografia/analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo/analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_los\\_puestos\\_de\\_trabajo\\_conceptos\\_y/15215-3](http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo/analisis_y_descripcion_de_los_puestos_de_trabajo_conceptos_y/15215-3)
20. [http://www.wikilearning.com/monografia/reclutamiento\\_y\\_fuentes\\_de\\_reclutamiento/16177-6](http://www.wikilearning.com/monografia/reclutamiento_y_fuentes_de_reclutamiento/16177-6)
21. <http://www.organiza.com.mx/area-integracion-induccion-de-personal.htm>

# **ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **Manual de Inducción**

Se propone el presente manual de inducción para la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles el cual proporcionará a cada persona de nuevo ingreso toda la información necesaria para que asimile e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento en el buen desempeño dentro de la Inmobiliaria.

Igualmente este manual contribuirá a una familiarización rápida e integral de las políticas y compromisos que se adquieren al momento de formar parte de la Inmobiliaria.

## **BIENVENIDA**

Los jefes y colaboradores de Arroche Mercadeo de Inmueble, le dan la más cordial de las bienvenidas por incorporarse a nuestro equipo de trabajo, en un momento de grandes retos, y la oportunidad de contar con su capacidad, experiencia y méritos profesionales en nuestra institución beneficiarán el desarrollo de las actividades demandadas diariamente, brindando así excelencia y eficiencia permanente en la atención de los servicios.

Actualmente, somos una Institución dedicada a la venta y promoción de bienes inmuebles de constructoras que confían en nosotros para hacer negocios y vender sus casas.

Propiciamos su desarrollo, haciéndole accesible mejores oportunidades y elevando su nivel de vida; al seleccionarle le hemos demostrado nuestra confianza, y la vez hacemos efectivo nuestro compromiso de contribuir a su bienestar.

Cada uno de los colaboradores de Arroche Mercadeo de Inmueble es parte importante para el desarrollo de las actividades diarias y, por eso estamos convencidos que usted es la persona que necesitamos y que su desempeño será exitoso y duradero.





## I. PROPÓSITO Y ESTRUCTURA DE LA INMOBILIARIA



El propósito del presente manual es dar a conocer la Inmobiliaria, su historia, su estructura organizacional.

### 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Arroche Mercadeo de Inmuebles, es una empresa que se dedica a la venta y promoción de lotes y casas de proyectos inmobiliarios o ventas independientes de inmuebles. Inició labores a mediados de los años ochenta vendiendo proyectos habitacionales de una inmobiliaria, el cual fue iniciado por el Licenciado Gustavo Arroyave. Con el paso de los años, Arroche Mercadeo de Inmuebles se encargó de la publicidad de la constructora a quien vende los proyectos inmobiliarios. El área para ventas inició en el Departamento de Guatemala ampliando con el paso de los años las ventas en el departamento de Escuintla. Las oficinas se encuentran ubicadas actualmente en el centro comercial Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, Kilómetro quince, zona dos del municipio de Mixco departamento de Guatemala.

### 1.2 VISIÓN

Establecernos como una de las inmobiliarias de mayor credibilidad, creativa y de prestigio así como posicionarnos entre los mejores en gestiones inmobiliarias en el área de la ciudad capital.

### 1.3 MISIÓN

Trabajar con dedicación para poder brindar a nuestros clientes asesoría en materia inmobiliaria para ayudarlos en la toma de decisión de compra de viviendas dignas que mejoren su calidad de vida; de acuerdo a sus necesidades y posibilidades.

## **1.2 VALORES**

En nuestro equipo de trabajo promovemos los siguientes valores para fomentar el trabajo en equipo, la armonía en el ambiente laboral y por ende un eficiente desempeño de las labores por cada uno de los empleados que integran la Inmobiliaria:

### **a. Honradez**

Nuestro trabajo diario se basa en la aplicación de normas adecuadas con rectitud, integridad y respeto a los compañeros.

### **b. Responsabilidad**

Somos una entidad comprometida con una visión integral, en busca de soluciones a los problemas y asumiendo las consecuencias de nuestros actos.

### **c. Confianza**

La atención que se ofrece es confiable, por que creemos en las capacidades y cualidades del recurso humano que presta el servicio.

### **d. Respeto**

La labor de la Inmobiliaria se fundamenta en el reconocimiento y respeto, encaminada a mantener la plena convivencia entre los colaboradores.

### **e. Servicio**

Se cuenta con personal de actitud proactiva en la prestación del servicio, que se enmarca en dar un valor agregado al servicio diario.

### **f. Calidad**

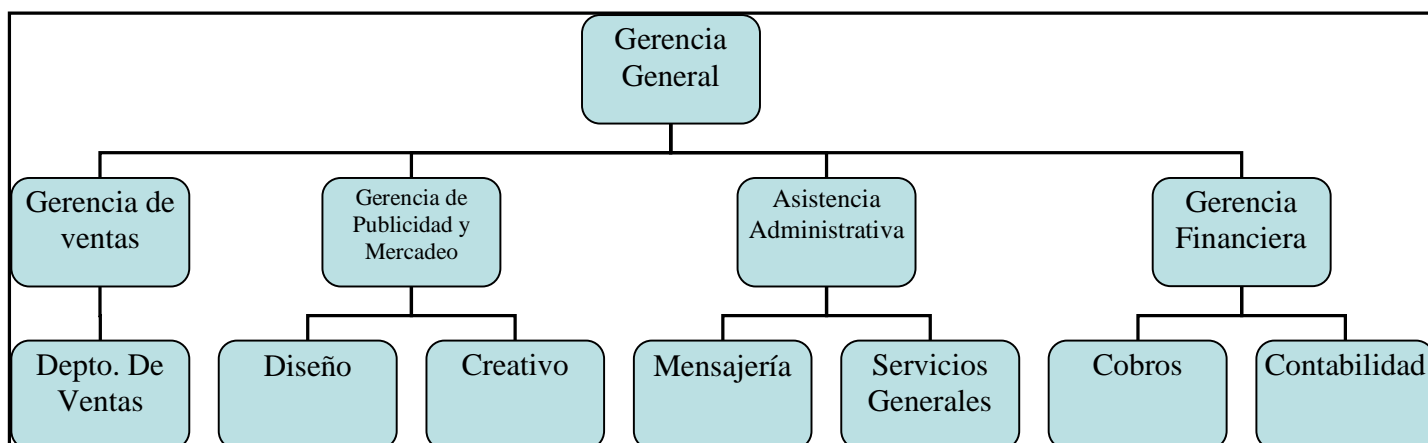
Brindar servicios que lleven un componente adicional que es la calidad, esto lo perciben los clientes al momento de recibir el servicio que satisface sus necesidades.

### 1.3 OBJETIVOS

- Mantener un crecimiento sostenido año con año
- Facilitar la toma de decisión de compra del cliente
- Crear relaciones duraderas con nuestros clientes

### 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL “ORGANIGRAMA”

**GRÁFICA 1**  
**INMOBILIARIA ARROCHE MERCADEO DE INMUEBLES**  
**ORGANIGRAMA GENERAL**



## II. POLÍTICAS DE PERSONAL

Es importante que como nuevo colaborador conozca las políticas de personal que rigen el actuar en materia de recursos humanos dentro de la Institución.



## **2.1 HORARIO DE TRABAJO**

El horario establecido es de 08:00 a 13:00 horas y de 14:00 a 17:00 horas, una hora de almuerzo, a excepción de los descansos semanales, días de asueto y vacaciones anuales.

## **2.2 DÍAS DE PAGOS SALARIALES**

El salario a pagar al empleado por el cumplimiento de su desempeño con eficacia, eficiencia, esmero, honradez e integridad se hará efectivo cada fin de mes con depósito a la cuenta quincenalmente.

## **III. COMPROMISOS DEL NUEVO COLABORADOR**

Al ingresar a la institución el nuevo colaborador deberá tomar en cuenta los siguientes compromisos:



### **3.1 OBJETIVO DEL PUESTO**

Desempeñar con eficacia, eficiencia, esmero, honradez e integridad las funciones de su puesto de trabajo.

### **3.2 ACTIVIDADES**

Realizar las funciones definidas en la descripción de puesto y otras disposiciones que sean delegadas por el jefe inmediato.

### **3.3 RESPONSABILIDADES**

Asistir puntualmente a su puesto de trabajo y mantener una adecuada apariencia personal, con vestuario adecuado al puesto.

### **3.4 METAS Y RESULTADOS QUE DEBEN ALCANZARSE**

Confianza plena en su capacidad y la certeza de que recibirá el respaldo necesario de la Inmobiliaria para la eficiente ejecución de su trabajo.

## **NUESTRO COMPROMISO**

Buscamos que los colaboradores alcancen la auténtica dignidad mediante su trabajo, siendo éste valioso para la Inmobiliaria, para él y su familia.

**La fórmula del éxito es la unión del esfuerzo individual  
Conjugado con el trabajo de equipo,  
cada uno de nosotros formamos parte integral del  
proceso en el que nos encontramos inmersos  
y la comunicación constituye un elemento importante  
dentro de ese proceso para saber,  
si se debe corregir o fortalecer el camino que nos lleve  
con éxito a la meta trazada.**

**¡Le invitamos a unirse a este compromiso!**





**Anexo 2**  
**Contrato de Trabajo**  
Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles  
C.C. Molino de Las Flores, Calzada Roosevelt, Kilómetro 15, zona 2 Mixco

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**  
VER INSTRUCCIONES AL DORSO

\_\_\_\_\_ de  
Nombre y apellidos del empleador o Representante Legal  
\_\_\_\_\_, vecino de  
edad \_\_\_\_\_ sexo \_\_\_\_\_ estado civil \_\_\_\_\_ nacionalidad \_\_\_\_\_  
con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y de registro \_\_\_\_\_ extendida por  
el alcalde municipal de \_\_\_\_\_ del departamento  
de \_\_\_\_\_ actuando en representación de  
\_\_\_\_\_  
nombre del negocio y dirección completa \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_  
nombre y apellidos del trabajador  
\_\_\_\_\_, vecino de  
edad \_\_\_\_\_ sexo \_\_\_\_\_ estado civil \_\_\_\_\_ nacionalidad \_\_\_\_\_  
con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y  
de registro \_\_\_\_\_, extendida por el alcalde municipal de \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ del departamento de \_\_\_\_\_, con residencia en: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Dirección completa

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

**PRIMERA:** La relación de trabajo inicia el día \_\_\_\_\_, del mes de \_\_\_\_\_, del año \_\_\_\_\_. **SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios \_\_\_\_\_ siguientes:

\_\_\_\_\_  
Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo  
**TERCERA:** Los servicios serán prestados en \_\_\_\_\_ Indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

**CUARTA:** La duración del presente contrato es: \_\_\_\_\_

**QUINTA:** La jornada ordinaria de trabajo será \_\_\_\_\_ de horas diarias y de \_\_\_\_\_ a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas y de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas, excepto el día \_\_\_\_\_ que será de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas, para completar las \_\_\_\_\_ horas de la semana. En jornada **NOCTURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Sábado. En jornada **CONTINUA DIURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

**SEXTA:** el salario será de \_\_\_\_\_ Indicar monto del salario Bonificación \_\_\_\_\_ y le será pagada en efectivo cada \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ Mes, Semana, Quincena

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

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

**NOVENA:** El presente contrato se suscribe en \_\_\_\_\_

El día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.  
En tres ejemplares 1 para c/u de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

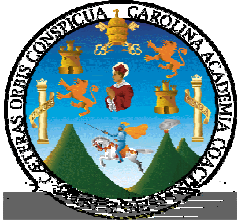
\_\_\_\_\_  
firma o impresión digital del trabajador \_\_\_\_\_ firma o impresión digital del empleador

(Este formato es gratuito)

## INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (*Trabajador*) queda obligada a prestar a otra (*Patrono*). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (*artículo 18 del Código de Trabajo*).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.
  2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la *Inspección General de Trabajo*, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (*artículo 128 del Código de Trabajo*).
  3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:
    - a) **La jornada diurna:** (*comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día*), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
    - b) **La jornada nocturna:** (*comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente*), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.
    - c) **La jornada mixta:** (*que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día*). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y
    - d) **La jornada ordinaria:** puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (*artículo 119 del Código de Trabajo*).
  4. **TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO** (*artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo*).  
Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).
  5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.
  6. En el apartado de *ESTIPULACIONES*, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del *reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo*, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.
  7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.
-



**ANEXO 3**  
**Cuestionario para la unidad ejecutiva de la Inmobiliaria**  
**Arroche y Mercadeo de Inmuebles**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Cuestionario dirigido a la persona encargada del proceso de Reclutamiento, selección e inducción de personal de la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles.**

Este cuestionario se ha diseñado para recopilar información, que se usará en el estudio denominado: "Procesos de Reclutamiento, Selección e inducción de personal para la Inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles, empresa que se dedica a la venta y promoción de proyectos inmobiliarios"

1. ¿Cuentan con descriptores de puestos en la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

- \_\_\_\_\_ Renuncias
- \_\_\_\_\_ Abandonos
- \_\_\_\_\_ Despidos

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

- \_\_\_\_\_ Incremento de actividades
- \_\_\_\_\_ Incremento de clientes
- \_\_\_\_\_ Nuevas actividades de trabajo

5. ¿De que manera establece el perfil del puesto?

---

---

6. ¿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. 11

7. ¿Que criterio utiliza para ascender de puesto a un empleado?

- \_\_\_\_\_ Por antigüedad
- \_\_\_\_\_ Por conocimientos
- \_\_\_\_\_ Por cumplir con el perfil

8. ¿Que medios de reclutamiento externo utiliza para llenar un puesto vacante?

- \_\_\_\_\_ Anuncio en periódicos
- \_\_\_\_\_ Volantes
- \_\_\_\_\_ Referencia de empleados
- \_\_\_\_\_ Banco de solicitudes

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

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿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 \_\_\_\_\_
- d. otras \_\_\_\_\_

---

11. ¿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 \_\_\_\_\_

12. ¿Se realizan entrevistas para seleccionar al personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

13. ¿Cómo prepara la entrevista de trabajo?

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

14. ¿Cuántas entrevistas le realizan al candidato?

- a. Una \_\_\_\_\_
- b. Dos \_\_\_\_\_
- c. Más de dos \_\_\_\_\_

15. ¿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

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

---

---

---

17. ¿Se verifica por medio de la revisión de referencias, la información laboral reportada por los candidatos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿Cómo da a conocer la misión, visión, objetivos, organigrama y otra información de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Qué medios utiliza para transmitir al nuevo colaborador la información de la empresa?

- a) Verbal \_\_\_\_\_
- b) Escrita \_\_\_\_\_
- c) Otro \_\_\_\_\_

20. ¿Recibe el nuevo colaborador información referente al departamento donde se desempeñará?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

21. ¿Recibe el nuevo colaborador información referente al puesto que desempeñará?

Si \_\_\_\_\_

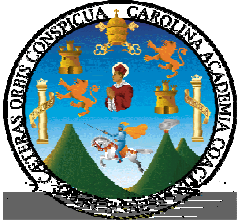
No \_\_\_\_\_

22. ¿Qué medios utiliza para transmitir al nuevo colaborador la información tanto del departamento como del puesto que desempeñará?

d) Verbal \_\_\_\_\_

e) Escrita \_\_\_\_\_

f) Otro \_\_\_\_\_



**ANEXO 4**  
**Cuestionario para los colaboradores de la Inmobiliaria**  
**Arroche y Mercadeo de Inmuebles**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**BOLETA DE ENCUESTA**

Este cuestionario se ha diseñado para recopilar información, que se usará para conocer los Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de la organización

**Instrucciones:** A continuación se le plantean una serie de preguntas, los cuales deberá responder de manera muy honesta y puntual.

**1. ¿Por qué medio se informó de la plaza que ocupa actualmente?**

- a. Recomendación de un empleado \_\_\_\_\_
- b. Aviso en algún sitio visible \_\_\_\_\_
- c. Comunicación interna \_\_\_\_\_
- d. Aviso de prensa \_\_\_\_\_
- e. Otro (especifique) \_\_\_\_\_

**2. ¿Qué documentación le solicitaron para presentar a la organización?**

- a. Currículo Vitae \_\_\_\_\_
- b. Fotocopia de Cédula de Vecindad \_\_\_\_\_
- c. Constancia de antecedentes penales y policíacos \_\_\_\_\_
- d. Constancia de Estudios a nivel medio y universitarios \_\_\_\_\_
- e. Cartas de recomendación personal y laboral \_\_\_\_\_
- f. Otros, (especifique) \_\_\_\_\_

**3. ¿Llenó alguna solicitud de empleo en la organización?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**4. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, que información le fue solicitada?**

- a. Información personal \_\_\_\_\_
- b. Información laboral \_\_\_\_\_
- c. Información académica \_\_\_\_\_
- d. Información familiar \_\_\_\_\_
- e. Información socioeconómica \_\_\_\_\_
- f. Referencias laborales y personales \_\_\_\_\_
- g. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**5. ¿Lo entrevistaron cuando se presentó por primera vez?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**6. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Cuántas entrevistas le realizaron antes de ser contratado?**

- a. Una \_\_\_\_\_
- b. dos \_\_\_\_\_
- c. Más de dos \_\_\_\_\_

**7. ¿Quién fue la persona encargada de realizar la(s) entrevistas(s)?**

- a. Gerente General
- b. Jefe de área
- c. (especifique) \_\_\_\_\_

**8. ¿Le aplicaron alguna prueba antes de ser contratado?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**9. Si la respuesta a la pregunta anterior es si, ¿Qué tipo de examen le realizaron?**

- a. Conocimiento \_\_\_\_\_
- b. Psicométricas \_\_\_\_\_
- c. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**10. Su contratación fue en forma:**

Escrita (contrato de trabajo) \_\_\_\_\_ Verbal \_\_\_\_\_

**11. ¿Conoce la historia y la forma en que esta organizada la empresa?**

Si No

**12. ¿Conoce la misión y visión de la Inmobiliaria?**

Si No

**13. ¿Le informaron sobre los objetivos y políticas de la Inmobiliaria al momento de ingresar a laborar?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**14. ¿Le dieron a conocer el organigrama de la Inmobiliaria, al momento de iniciar sus labores?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**15. Si su respuesta es “Sí” indique si fue de manera de verbal o en documento impreso? \_\_\_\_\_**

**16. ¿Recibió información referente al departamento donde labora?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**17. ¿Recibió información referente al puesto que desempeña?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**18. ¿Le asignaron algún compañero de labores para que lo apoye cuando usted necesitara algo referente al puesto?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**19. ¿Considera que se adaptó rápidamente al puesto y dio los resultados esperados?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_