

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

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN  
LA EMPRESA HERMES INTERNACIONAL, S.A., UBICADA  
EN LA COLONIA EL TESORO ZONA 2 DE MIXCO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**CLARA CECILIA MOSCOSO CULAJAY**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

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

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García
Administración-Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

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

Presidente:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Secretaria:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala 01 de junio, 2012

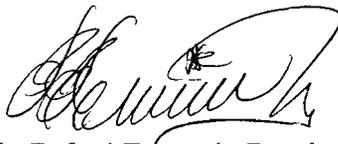
Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la asignación de este decanato, de fecha veinticuatro de octubre de dos mil once, procedí a asesorar a **Clara Cecilia Moscoso Culajay**, con carné número 200216640, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada **“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA HERMES INTERNACIONAL, S.A., UBICADA EN LA COLONIA EL TESORO ZONA 2 DE MIXCO”**, la cual cumple con las normas y requisitos académicos y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de licenciada.

Atentamente,



Licenciado Rafael Estuardo Ramírez Mejía  
Administrador de Empresas  
Colegiado activo No. 13,759



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

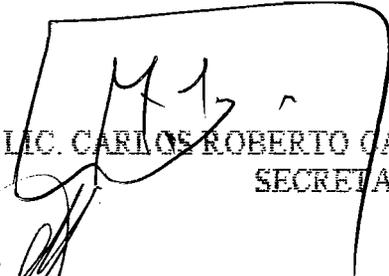
Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CATORCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DOCE.

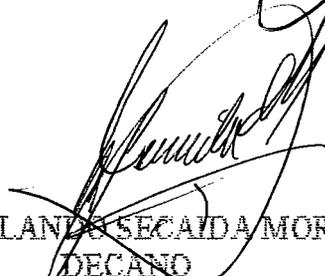
Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 20-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de noviembre de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 137-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de agosto de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA HERMES INTERNACIONAL, S.A., UBICADA EN LA COLONIA EL TESORO ZONA 2 MIXCO", que para su graduación profesional presentó la estudiante CLARA CECILIA MOSCOSO CULAJAY, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CARRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

## **DEDICATORIA**

- A Dios:** Por la vida plena y la oportunidad de superación.
- A mi madre:** Clara Luz, por su apoyo y ayuda incondicional para alcanzar este triunfo.
- A mi hijo:** Oscar David, por ser mi mayor tesoro y mi luz para alcanzar mis sueños.
- A mis hermanos:** Mayra, Yuli, Azucena y Jorge, cariño y apoyo.
- A mis sobrinos:** Por darle tanta alegría a mi vida.
- A mi familia** Por estar siempre presentes y atentos a mi vida, por su cariño y apoyo.
- A mis amigos:** Por su amistad y cariño sincero que me han brindado.
- A los Licenciados:** Por compartir sus conocimientos y apoyarme para alcanzar esta meta tan importante en mi vida.
- A la Universidad:** San Carlos de Guatemala, casa de estudios que me albergó durante el desarrollo de mi carrera universitaria.
- A la Facultad:** Ciencias Económicas, especialmente a la Escuela de Administración de Empresas, por darme las bases y conocimientos necesarios para el desarrollo de mi profesión.

**Y a mis inolvidables amigos y compañeros de estudio**

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.2 Empresa comercial	1
1.3 Administración	1
1.4 Proceso administrativo	2
1.4.1 Planeación	3
1.4.1.1 Elementos de la planeación	3
1.4.2 Organización	5
1.4.2.1 Elementos de organización	6
1.4.2.2 Tipos de organización	7
1.4.2.3 Diseño organizacional	7
1.5 Integración	13
1.6 Administración de recursos humanos	14
1.6.1 Reclutamiento	15
1.6.1.1 Reclutamiento interno	16
1.6.1.2 Reclutamiento externo	19
1.6.2 Selección	21
1.6.2.1 Solicitud de empleo	23
1.6.2.2 Entrevista preliminar	23
1.6.2.3 Verificación de referencias	24
1.6.2.4 Pruebas de selección	24
1.6.2.5 Entrevista de selección	28
1.6.2.6 Examen médico	29

	<b>Página</b>
1.6.2.7 Entrevista con jefe inmediato	29
1.6.2.8 Contratación	29
1.6.3 Inducción	30
1.6.3.1 Inducción general	31
1.6.3.2 Inducción específica	31
1.6.4 Evaluación del desempeño	32
1.7 Rotación de personal	33
1.8 Instrumentos administrativos	35
1.8.1 Plan de acción	35
1.8.2 Manual de inducción	35
1.8.3 Diagnóstico situacional	36

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HERMES INTERNACIONAL, S.A., UBICADA EN LA COLONIA EL TESORO ZONA 2 DE MIXCO**

2.1 Metodología	37
2.2 Antecedentes	39
2.2.1 Filosofía organizacional	40
2.2.2 Estructura administrativa	42
2.3 POIDC en función de la Gestión del Talento Humano	44
2.4 Análisis de situacional de la gestión del talento humano en Hermes Internacional, S.A.	45
2.4.1 Reclutamiento	45
2.4.1.1 Reclutamiento interno	46
2.4.1.2 Reclutamiento externo	46

	<b>Página</b>
2.4.2 Selección	48
2.4.2.1 Solicitud de empleo	48
2.4.2.2 Entrevista preliminar	49
2.4.2.3 Verificación de referencias	50
2.4.2.4 Pruebas de selección	51
2.4.2.5 Entrevista de empleo	52
2.4.2.6 Examen médico	53
2.4.2.7 Contratación	53
2.4.3 Inducción	54
2.4.3.1 Inducción general	54
2.4.3.2 Inducción específica	55
2.4.4 Evaluación del desempeño	57
2.5 Índice de rotación de personal	58
2.6 Repercusiones económicas	60
2.7 Análisis de los resultados	61

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA HERMES INTERNACIONAL, S.A.**

3.1 Justificación	63
3.2 Objetivo general	64
3.2.1 Objetivos específicos	64
3.3 Alcances	65
3.4 Procesos para la creación de la unidad de recursos humanos	65
3.5 Planeación de recursos humanos	67
3.5.1 Misión	67

	<b>Página</b>	
3.5.2	Visión	67
3.5.3	Valores	67
3.5.4	Objetivos	68
3.5.5	Funciones básicas	69
3.6	Diseño organizacional de la unidad de recursos humanos	69
3.6.1	Dimensión de la estructura	71
3.6.2	Modelo de diseño	71
3.6.3	Departmentalización	71
3.6.4	Tramo de control	72
3.6.5	Cadena de mando	72
3.6.6	Sistema de organización	72
3.7	Descripción técnica de puestos de la unidad de recursos humanos	72
3.8	Reclutamiento	76
3.8.1	Reclutamiento interno	78
3.8.2	Reclutamiento externo	81
3.9	Selección	86
3.9.1	Si fue aplicado reclutamiento interno	86
3.9.1.1	Recepción de currícula	86
3.9.1.2	Consulta en base de datos de RRHH	86
3.9.1.3	Traslado de información a candidatos	86
3.9.1.4	Análisis y decisión de candidatos	87
3.9.1.5	Aplicación de pruebas	87
3.9.1.6	Análisis de resultados y decisión	87
3.9.1.7	Comunicarse con el candidato seleccionado	87
3.9.1.8	Firma de contrato	87
3.9.1.9	Archivo de expediente	87
3.9.2	Si fue aplicado reclutamiento externo	89

	<b>Página</b>	
3.9.2.1	Consulta en base de datos de RRHH	89
3.9.2.2	Selección de curricula	89
3.9.2.3	Candidatos llenan solicitud de empleo	89
3.9.2.4	Entrevista preliminar	94
3.9.2.5	Verificación de referencias	96
3.9.3.6	Aplicación de pruebas de selección	100
3.9.2.7	Entrevista de selección	102
3.9.2.8	Examen médico	108
3.9.2.9	Entrevista con gerente del área	108
3.9.2.10	Decisión y elección del candidato	108
3.9.2.11	Contratación	111
3.9.2.12	Elaboración de contrato	111
3.9.2.13	Archivo de expediente	111
3.10	Inducción	113
3.10.1	Inducción general	113
3.10.2	Inducción específica	125
3.11	Evaluación del desempeño	126
3.12	Presupuesto	128
3.13	Beneficios	132
	<b>Conclusiones</b>	<b>136</b>
	<b>Recomendaciones</b>	<b>137</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>138</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	2
2	Gestión del talento humano	14
3	Proceso de reclutamiento	16
4	Técnicas de selección	22
5	Inducción	30
6	Organigrama general actual Empresa Hermes Internacional	42
7	Medio de convocatoria de personal	47
8	Aplicación de entrevista preliminar	49
9	Verificación de referencias	50
10	Pruebas de selección	51
11	Contratación del nuevo colaborador	53
12	Inducción general	54
13	Inducción específica	56
14	Causas, problemas y efectos observados en Hermes Internacional, S.A.	59
15	Cartera de clientes	60
16	Proceso para la creación de la unidad de recursos humanos	65
17	Organigrama general Hermes Internacional, S.A.	70
18	Proceso de reclutamiento de personal	85
19	Proceso de selección para reclutamiento interno	88
20	Proceso de selección para reclutamiento externo	112
21	Espacio físico unidad de recursos humanos	135

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Detalle de muestra de cuestionarios trasladados	38
2	Rotación de personal	58
3	Presupuesto	129
4	Plan de acción	134

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Solicitud de personal	77
2	Memorandum interno	80
3	Anuncio de prensa	82
4	Solicitud de empleo	90
5	Guía de entrevista preliminar	95
6	Guía de verificación de referencias laborales	97
7	Guía de verificación de referencias personales	99
8	Preparación de entrevista preliminar	103
9	Guía de entrevista de selección	105
10	Evaluación de entrevista	107
11	Revisión de expediente	110
12	Evaluación del desempeño	127

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Aspectos considerados sobre la problemática	44
2	Pruebas psicométricas y cognoscitivas	101

## INTRODUCCIÓN

El capital humano es el mayor activo con que cuenta una organización por lo que actualmente se considera a la administración o gestión del recurso humano como la que ayuda a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores, siendo ellos una pieza clave en el desarrollo de las empresas.

El presente documento, trata sobre la gestión del talento humano, el cual brinda las directrices para la implementación de la unidad de recursos humanos y aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, con el fin que sea utilizado como apoyo en la gestión del recurso humano de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada uno de los departamentos que integran la empresa. Posteriormente se desarrolló el análisis de los resultados y con ello se establecieron las bases para la propuesta planteada.

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico, que contiene las definiciones referentes al tema en estudio, el cual sirve de base para la comprensión de varios aspectos a tratar en la investigación.

En el capítulo II, se realiza un diagnóstico administrativo, con la finalidad de determinar y conocer la forma que utilizan para reclutar, seleccionar e inducir al personal, para desarrollar dicho trabajo, se hizo necesario realizar una investigación de campo aplicando cuestionarios y entrevistas estructuradas a colaboradores y jefes actuales, para comprobar las hipótesis que dio origen al tema en estudio.

En el capítulo III, se presenta la propuesta para la creación de la unidad de recursos humanos que incluye objetivos, alcances, metas, misión, visión,

funciones, estructura organizacional de la unidad, así como el desarrollo de los procesos básicos en la administración de recursos humanos que son: reclutamiento, selección e inducción, así mismo se detalla un plan de acción y el presupuesto en el cual se estiman los costos de la implementación y un análisis costo – beneficio, en el cual se observa la factibilidad de la propuesta.

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

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico utilizado para la presente investigación se detalla a continuación:

### **1.1 Empresa**

“Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.” (6:164)

Es un grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, capital y trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad.

Es un conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios.

### **1.2 Empresa comercial**

La empresa comercial es la que se dedica a la compra-venta de productos, con la finalidad de poner en contacto a los productores con los consumidores, al comprar cierto producto, aumentan los gastos que ocasiona el poder venderla, como fletes, almacenaje, promoción, entre otros, para así obtener una utilidad al vender.

### **1.3 Administración**

“Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas.” (6:8)

La administración también es un proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. La importancia de la administración es la efectividad de los

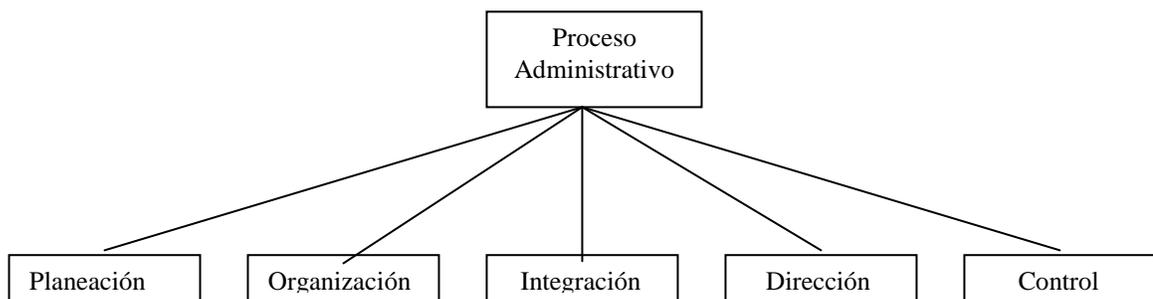
esfuerzos humanos, la cual ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, utilidades y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

#### 1.4 Proceso Administrativo

“Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas con el propósito de alcanzar las metas establecidas de una organización.” (6:10)

Es una serie de pasos o etapas fundamentales a través de las cuales se formulan planes, se selecciona el curso de acción más ventajoso, se distribuyen las actividades de acuerdo a un plan, se llevan a la práctica por medio de la actuación de otros y mantienen las acciones dentro de las normas establecidas, para el logro de objetivos previamente definidos.

**Gráfica 1**  
**Proceso administrativo**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a texto Administración. Robbins y Coulter. Año 2010

La gráfica anterior muestra las etapas de la administración, la cual inicia con la planeación, organización, integración, dirección y control. Para efectos de la presente investigación se aplicará la planeación, organización e integración.

#### **1.4.1 Planeación**

“Proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.” (6:212)

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

En las organizaciones se aplica la planeación como el proceso de establecer metas y elegir medio para alcanzarlas. Al contar con planes los gerentes pueden saber como organizar su personal y sus recursos debidamente, para tener una idea clara de lo que se pretende alcanzar, con un plan se pueden dirigir con confianza y esperar que los demás le sigan, ya que al aplicarlo los gerentes y sus seguidores tienen muchas posibilidades de alcanzar sus objetivos.

##### **1.4.1.1 Elementos de la planeación**

Para efectos de la presente investigación se aplicarán los siguientes elementos:

##### **a. Misión**

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.” (6:239)

Es la identidad de la organización para ser reconocida en su entorno, enfocando los esfuerzos que realiza, para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa. Dentro de ella deben responderse a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad

¿Qué buscamos? = propósitos

¿Porque lo hacemos? = Valores, motivaciones

¿Para quienes trabajamos? = Clientes

## **b. Visión**

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y espacio.

Se entiende por visión la idealización del futuro, lo cual implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

## **c. Valores**

“Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.” (6:149)

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

#### **d. Objetivos**

“Se refiere a los resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones enteras. Ellos marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales.” (6:221)

Estos son determinados en la más alta jerarquía, luego se dividen en objetivos específicos para cada uno de los niveles de la organización. Los objetivos deben ser: medibles, realizables y alcanzables.

#### **e. Estrategia**

“La estrategia son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.” (6:222)

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original.

#### **1.4.2 Organización**

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” (5:276)

De tal manera se debe estructurar la forma en se desarrollarán las actividades indicando como y quien las llevará a cabo según los niveles jerárquicos, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos.

Se trata de determinar que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización.

#### **1.4.2.1 Elementos de organización**

A continuación se detallan los elementos de la organización aplicados en la presente investigación:

##### **a. Funciones**

“Conjunto de actividades generales, afines y coordinadas de una unidad administrativa, con el fin de establecer los métodos para realizar el trabajo de una mejor manera.” (5:279)

Son actividades relacionadas entre sí, que se asignan a los diferentes departamentos que conforma la organización, para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

##### **b. Jerarquías**

“Establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.” (5:280)

Las jerarquías definen el orden de mando, es decir que haya obediencia a su superior y ejecutar órdenes a un subordinado estableciendo niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

### **c. Puestos**

“Cargo asignado a una persona. Organizando, dividiendo y asignando funciones con el fin de promover la máxima eficiencia.” (5:280)

Los puestos son posiciones de trabajo ocupadas por personas que realizan las tareas y responsabilidades propias del cargo.

#### **1.4.2.2 Tipos de organización**

Los tipos de organización que existen son las siguientes:

##### **a. Formal**

“Es la estructura formal de puesto en una organización, que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad y autoridad adecuada, establece cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, estructurados para el alcance de los objetivos y metas generales y particulares en la forma más eficiente.” (6:298)

##### **b. Informal**

“Constituye una red de relaciones interpersonales, no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que existen entre los miembros de una organización a medida que estos se asocian para satisfacer necesidades individuales y grupales.” (6:298)

#### **1.4.2.3 Diseño organizacional**

“Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, al personal, a la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollarán las actividades.” (6:300)

El diseño organizacional es un conjunto de criterios que la organización emplea con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr el desempeño efectivo de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo que lleve a la obtención de objetivos. Esto hace que la alta dirección debe coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontal.

#### **a. Tipo de estructura organizacional**

Los tipos de estructura organización existentes son: funcional, por producto o mercado y matricial, pero para efectos de la presente investigación se usará la organización funcional.

- **Organización funcional:** reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, facilitan la supervisión pues cada gerente debe ser experto en una gama de habilidades.

#### **b. Dimensión de la estructura**

“Sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo), y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones”. (6:311)

Por lo general, la dimensión de la estructura organizacional puede ser horizontal o vertical. Es en ella donde se establecen los niveles de la empresa y se fija la autoridad existente. Es por ello, que debe expresar la jerarquía e interrelación de las unidades que conforman la organización.

- **Vertical**
  - “La aplicación de unidad de mando, donde una persona debe reportarse a un solo superior.

- El intervalo de control que describe el número de personas que un gerente puede supervisar de manera eficaz y eficiente.
- La responsabilidad–autoridad indica la obligación de desarrollar una tarea, y los derechos inherentes de una posición supervisora para dar órdenes y esperar que se cumplan.
- La centralización-descentralización describe el nivel de autoridad para toma de decisiones que se delegan a niveles inferiores.” (6:312)

- **Horizontal**

“Incluye la división del trabajo, divide una tarea entera en serie de pasos realizados por diferentes empleados y la departamentalización que agrupa individuos en unidades separadas para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.” (6:314)

Una apropiada dimensión de la estructura en la empresa, conlleva a respetar la línea de mando y los niveles existentes.

**c. Modelo de diseño**

El modelo de diseño se divide en dos: orgánica y mecánica, para efectos de la presente investigación se aplicará la orgánica.

- “**La organización orgánica (adhocracia):** estructura que es baja en complejidad, formalización y centralización. Sus características: alta adaptabilidad, ligeramente acoplada y flexible, colaboración, deberes adaptables, baja formalización, comunicación informal, autoridad de decisión descentralizada.” (6:320)

La organización orgánica se hace efectiva en todo su entorno ya que no depende de tanta burocracia por que las acciones emprendidas se realizan con prontitud.

#### **d. Departamentalización**

“Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de metas organizacionales.” (6:302)

Es la agrupación de empleados y tareas, combinando estas en forma lógica y eficiente, para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Debe de hacerse de acuerdo a las relaciones formales de la organización. Los tipos de departamentalización: funcional, por servicio o producto, por clientes, por territorio y por proceso, pero para efectos de la presente investigación se aplicará departamentalización funcional.

- **Funcional:** agrupa actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización. Ejemplo: Producción, mercadeo, relaciones humanas, entre otras.

#### **e. Jerarquía de la organización**

“Es un patrón de la estructura de una organización, consiste en especificar quien depende de quien, vinculando a los distintos departamentos, determinando la cantidad de personas y que se puedan coordinar con eficiencia, según el tramo de control administrativo.” (6:324)

- **Tramo de control**

“Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.” (6:306)

Es el número de subordinados que dependen directamente de un gerente específico. Puede afectar la rapidez de las decisiones que se tomen en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Existen dos tramos de control: estrecho y amplio.

- **Tramo estrecho**

“Menos personal que supervisar por tramo, da lugar a muchos niveles organizacionales, producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (operativos) la cadena de mando más lenta, demora la toma de decisiones, tramo corto se torna ineficiente por que se subutiliza a los gerentes.” (6:306)

• **Tramo amplio**

“Más personal que supervisar por tramo, da lugar a pocos niveles organizacionales, se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base, la cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida, se reduce el tamaño. Influye en las relaciones laborales, significa poca dirección y control.” (6:307)

El uso de un tramo organizacional idóneo a las actividades de una organización permite establecer la cantidad de personas a supervisar de manera eficiente y eficaz, con la finalidad que las decisiones tomadas sean en el momento oportuno.

• **Cadena de mando**

“Es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quien. Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tienen un problema y ante quién son responsables.” (6:305)

La cadena de mando es básicamente una línea de autoridad desde la parte superior hasta el inferior puesto, reflejando quién reporta a quién, con la finalidad de evitar malos entendidos.

- **Organigramas:** constituyen la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí, los órganos que la integran.

Los tipos de organigramas existentes son: generales, específicos, integrales, funcionales, de puestos, verticales, horizontales de bloque y circulares. Para efectos de la presente investigación se aplica el organigrama siguiente:

- **Verticales:** presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

Según sea la necesidad de las organizaciones es así como utilizan los diferentes tipos de organigramas. Es una herramienta de la cual no debe prescindir ninguna empresa sin importar el tamaño, este debe ser bien definido, actualizado, claro y sencillo de entender. Se deben tomar en cuenta las ventajas que se obtienen al tener por escrito todos los puestos de la organización y conocer los niveles jerárquicos por los cuales se encuentra formada, los niveles de autoridad, visualizar mediante una representación gráfica el personal que forma parte de la de la misma.

El conocimiento del organigrama por parte del personal de la organización sin importar el nivel jerárquico al cual pertenezca, es de suma importancia, esto debido a que da una idea más clara de la responsabilidad que tiene la persona dentro de la empresa y permite crear una identificación entre el colaborador y ésta.

## **f. Sistemas de organización**

“Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se interrelacionan trabajando por un objetivo común. Este sistema es el medio que permite a los datos, fluir entre los diferentes departamentos o personas que integran la organización.” (6:327)

Existen tres tipos de sistema de organización, los cuales son: lineal, funcional y lineal-staff. Para efectos de la presente investigación se utilizará el sistema funcional.

- **Sistema Funcional**

Es aquella que se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad van en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización.

## **1.5 Integración**

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.” (5:336)

Consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, planeación de carrera y compensación, del colaborador con la finalidad que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Actualmente a la integración se le conoce como administración de recursos humanos (ARH)

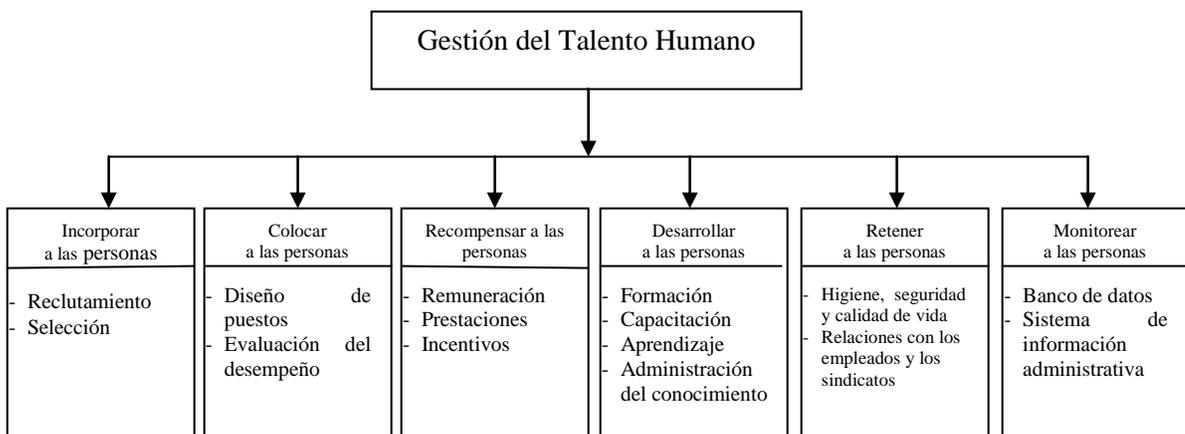
## 1.6 Administración de Recursos Humanos (RRHH)

“La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuidan al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base del éxito.” (2:9)

Administrar recursos humanos significa: incorporar y mantener personas en la empresa, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

La Administración de recursos humanos implica los siguientes procesos:

**Gráfica 2**  
**Gestión del Talento Humano**



Fuente: gestión del talento humano Chiavenato, Idalberto.

Como se puede observar en la gráfica anterior la gestión del talento humano incluye las fases de: incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear a las personas. Por lo que se investigará en la empresa objeto de estudio la forma de cómo están gestionando el personal específicamente en las áreas de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño.

### **1.6.1 Reclutamiento**

“Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.” (7:119)

Al realizar el proceso de reclutamiento se tiene la ventaja de contar con varios candidatos y hacer una mejor elección. Se parte de que existe la necesidad de cubrir puestos de trabajo, ya sea porque han quedado vacantes o por tratarse de la creación de nuevos puestos de trabajo.

Para ello se definen las características que engloban el puesto de trabajo como son: las funciones y tareas, los procedimientos necesarios para su ejecución, la dependencia jerárquica, la ubicación y los objetivos del puesto. Parte del proceso de reclutamiento es contar con el análisis de puestos, a través del cual se obtiene la información acerca del mismo, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

- **Descripción de puesto**

“La descripción de puesto es un relato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades.” (2:222)

La descripción de puesto relaciona de forma narrativa y breve, las tareas, obligaciones y responsabilidades, específicamente el contenido del puesto, así mismo las relaciones con otros.

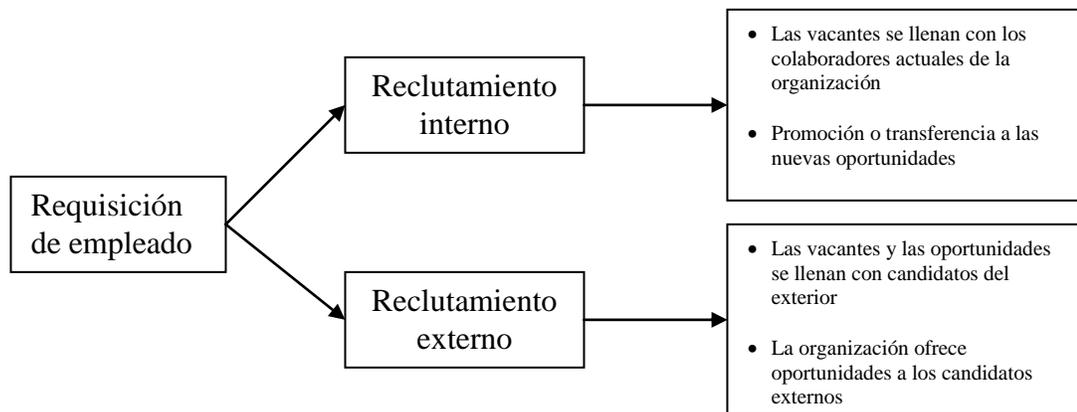
- **Especificación de puesto**

“La especificación de puesto es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen

factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.” (7:98)

Mediante la información obtenida de la descripción y especificación de puesto, se procede a elaborar el perfil del mismo. Una vez definido el perfil y el puesto de trabajo a cubrir, es necesario definir dónde reclutar. Existen dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

**Gráfica 3**  
**Proceso de Reclutamiento**



**Fuente:** elaboración propia, con base en el texto de Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto.

De acuerdo a la gráfica de reclutamiento este proceso se origina una vez exista la vacante, la cual se da a conocer ya sea a nivel interno o externo, dando la oportunidad a candidatos interesados a aplicar al puesto vacante.

### 1.6.1.1 Reclutamiento interno

“Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización –colaboradores- para transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

- Transferencias (movimiento horizontal).
- Promociones (movimiento vertical y horizontal).
- Transferencia con promociones.
- Programas de desarrollo.” (2:116)

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el órgano de RRHH y los demás órganos de la empresa.

**El reclutamiento interno se basa en datos como:**

- Resultados de evaluación de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- Planes de carrera.
- Condiciones de ascenso del candidato.

El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas las cuales se detallan a continuación:

### **a) Ventajas**

- “Aprovecha el potencial humano de la organización.
- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
- Costo financiero menor al reclutamiento externo.

### **b) Desventajas**

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.” (2:119)

En relación a las ventajas de reclutamiento interno las organizaciones se benefician de varios aspectos entre ellos: economía, tanto en tiempo como en dinero. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, lo cual repercutirá en tiempo de adaptación menor frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus colaboradores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los colaboradores, mejorando el clima general del grupo.

Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, el reclutamiento interno puede presentar algunos inconvenientes que pueden hacer recomendable la búsqueda de candidatos fuera de la organización. Entre otras razones, se puede aducir que el reclutamiento interno de manera continua puede ser un freno para el cambio y

la innovación. Además, no siempre se puede contar con perfiles adecuados para la selección de determinados puestos. En este caso, puede darse una falsa ilusión al considerar que un buen colaborador será también un buen jefe, por lo que se promoverá para tal puesto.

### **1.6.1.2 Reclutamiento externo**

“Actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos (MRH) y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.” (2:117)

El reclutamiento externo en una organización es esencial, porque se pueden adquirir ideas nuevas e innovadoras de los candidatos, así como aprovechar las competencias que posee para crecimiento y desarrollo de la empresa. Este tipo de reclutamiento utiliza variedad de técnicas para influir en los candidatos potenciales y atraerlos a la organización.

Las principales técnicas de reclutamiento son:

- “Candidatos presentados por empleados de la empresa: es de bajo costo.
- Agencias de reclutamiento: es uno de los más costosos.
- Páginas en internet.
- Anuncio en diarios y revistas: es la técnica más eficaz para atraer candidatos.” (8:159)

“La redacción del aviso es importante, pues debe tenerse en cuenta como reaccionará el candidato ante éste. Los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la atención (el tamaño, calidad gráfica y colores a utilizar; mientras más grande y atractivo sea el anuncio más llamará la atención). La segunda es desarrollar el interés (el aviso despierta interés en el cargo, por el

hecho de mencionar la naturaleza desafiante de las actividades). La tercera es el crear deseo mediante el aumento de interés, al mencionar aspectos como satisfacción en el trabajo, desarrollo de carrera, participación en los resultados, y otras ventajas. Por último la acción.” (8:163)

El reclutamiento externo tiene sus ventajas y desventajas las cuales se detallan a continuación:

#### **a) Ventajas**

- “Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

#### **b) Desventajas**

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
- Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.” (2:121)

Las ventajas del reclutamiento externo se centran en que las organizaciones aportan innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, sin embargo conlleva mayor tiempo, un incremento en el costo del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación de los colaboradores.

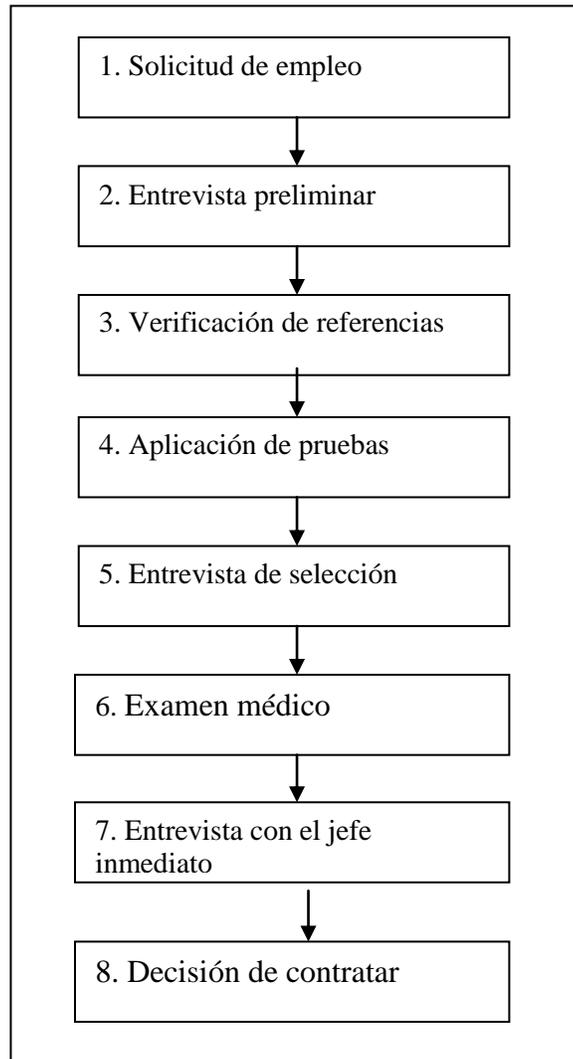
### **1.6.2 Selección**

“Es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección.” (7:162)

La selección de recursos humanos puede definirse como la elección del individuo adecuado para el cargo, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más preparados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

**Gráfica 4**  
**Proceso de Selección**



**Fuente:** elaboración propia, con base a los textos de Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, y R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos.

De acuerdo al proceso de selección definido anteriormente, con ello se pretende elegir al candidato idóneo para cubrir las necesidades del puesto a ocupar, el cual pasa por ciertas etapas iniciando con la solicitud de empleo y finalizando con la entrevista con el supervisor. Para luego tomar la decisión si procede o no la contratación.

### **1.6.2.1. Solicitud de empleo**

“Los formularios de empleo tienen el objetivo de proporcionar a la empresa información acerca de los candidatos que se obtuvieron a través del proceso de reclutamiento.” (7:167)

En la mayoría de las empresas el proceso de selección se inician con la solicitud de empleo, es un formulario que el candidato llena indicando los datos personales, experiencia laboral, formación académica y conocimientos técnicos.

El objetivo del formulario de solicitud de empleo consiste en descubrir más sobre el candidato a una determinada posición, ya que como el currículum vitae es resumido, pudiera existir algún dato que requiera más aclaración, así también, observar algunos detalles como: respuestas incompletas, errores ortográficos, mala redacción al responder las preguntas, entre otros.

### **1.6.2.2 Entrevista preliminar**

“Esta etapa tiene la finalidad de servir de filtro para descartar a los candidatos que no cumplen los requisitos del puesto. El entrevistador realiza respuestas directas. El beneficio de la entrevista preliminar es eliminar rápidamente a los candidatos poco calificados, y a su vez determinar si éste es potencial para aplicar a otro puesto que se encuentre vacante.” (7:170)

En las empresas se aplica esta herramienta, ya que detecta de manera clara y en el mínimo de tiempo, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal y habilidad para relacionarse, entre otros, con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se desea ocupar; debe informársele también la

naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso.

Adicionalmente es conveniente verificar los datos colocados en la solicitud de empleo y que estos no sean declaraciones falsas de aspectos importantes, así mismo, permite señalar en la curricula si en algún momento tergiversan la verdad o presentación de información errónea.

### **1.6.2.3 Verificación de referencias y antecedentes**

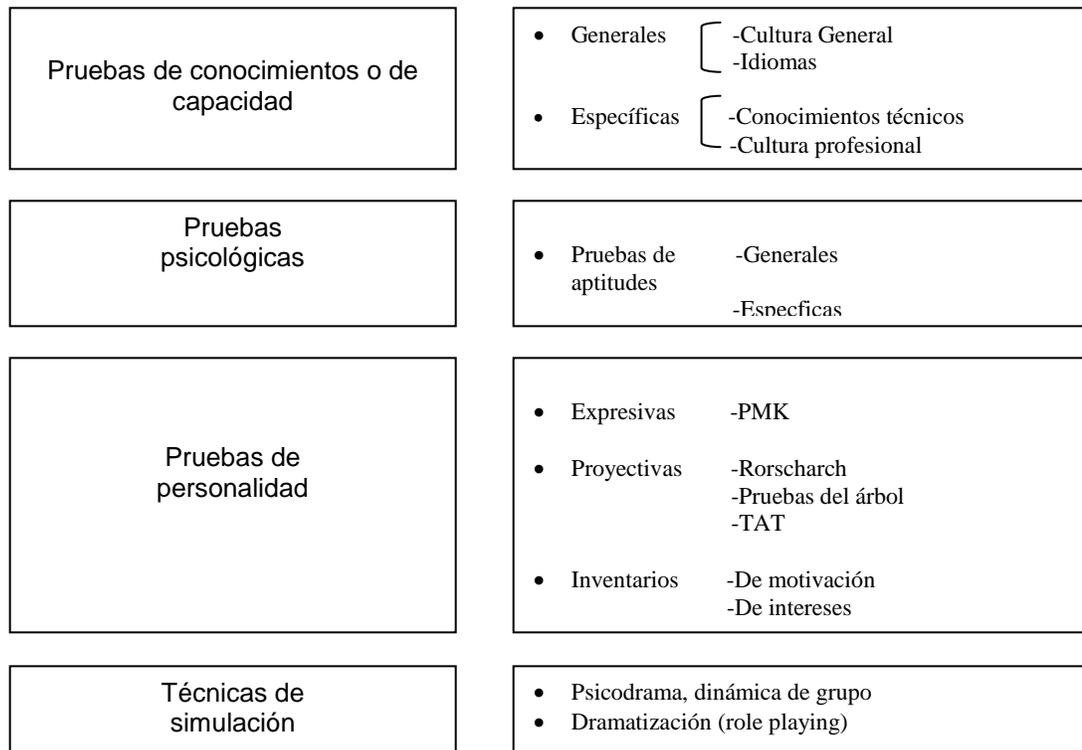
Las verificaciones de referencias y antecedentes son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud, así mismo la trayectoria en el campo de trabajo, ya que pueden proporcionar información importante sobre el candidato. La intensidad de las investigaciones de antecedentes depende de la naturaleza de las tareas del puesto vacante y su relación con los clientes.

La verificación de referencias y antecedentes consiste en indagar cual ha sido el desempeño del candidato en sus empleos anteriores ya que esto ayuda a evitar errores de contratación muy costosos.

### **1.6.2.4 Pruebas de selección**

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio del candidato. De manera que pronostica sobre el desempeño futuro del candidato al puesto, las cuales se detallan a continuación:

**Gráfica 5**  
**Pruebas de selección**



**Fuente:** Gestión del talento humano. Chiavenato Idalberto. Año 2009.

La gráfica anterior muestra las técnicas de selección, así mismo, la diversidad de pruebas que pueden realizarse al candidato, las cuales permiten elegir a la persona idónea para el puesto vacante.

#### **a. Pruebas de conocimientos o de capacidad**

“Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exigen el puesto a cubrir.” (2:154)

Las organizaciones utilizan estas pruebas para medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos con los que cuentan los candidatos. Dentro de estas se encuentra las pruebas generales y específicas las cuales pueden ser aplicadas de forma verbal o escrita.

- Las pruebas generales como su nombre lo indica son orientadas en cuanto a nociones generales de cultura e idioma.
- Las pruebas específicas miden el grado de conocimientos técnicos y específicos relacionados con el puesto vacante

### **b. Pruebas psicológicas**

“Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.” (2:155)

Estas pruebas se enfocan en las aptitudes de las personas con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo, además son utilizadas para prever el comportamiento en determinadas formas de trabajo.

### **c. Pruebas de personalidad**

“La personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla de un todo organizado.” (2:159)

Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos). Entre las pruebas de personalidad están:

- PMK : pruebas de expresión.
- Rorschach: pruebas proyectivas de personalidad, psicodiagnóstico.
- TAT: pruebas de percepción temática.
- Pruebas del árbol: según sea la figura realizada.

#### **d. Técnicas de simulación**

“Son técnicas dinámicas en grupo y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Se inicia con la dramatización lo cual requiere construir un escenario de tal manera que sea tan parecida a la realidad, por lo que el protagonista al dramatizar una escena, asume un papel de (role playing).” (2:161)

Esta técnica es aplicada en pocas organizaciones, es efectiva ya que el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará dentro de la organización, de tal manera que proporciona una visión más realista del comportamiento del candidato en el futuro, y a su vez él mismo puede evaluar su idoneidad para el puesto. Propicia la realimentación y permite el autoconocimiento y la autoevaluación.

En la actualidad las pruebas mas utilizadas en las organizaciones son las de conocimientos psicológicas y de personalidad e inclusive utilizan software para reducir el tiempo de realizarlas. En algunas empresas se desarrollan modelos de estudio de caso, exámenes escritos, debates de grupo con especialistas y demás. Sin embargo, todos están orientados precisamente a reconocer a la persona con mayores capacidades conceptuales y que pueda aportar más al cargo vacante.

Estas pruebas permiten garantizar que la persona seleccionada para ocupar el cargo no sólo tendrá un desempeño acorde con sus funciones, contribuyendo al desarrollo de los objetivos corporativos, sino que permitirá al empleado encontrar un espacio para su desarrollo profesional e individual.

### **1.2.6.5. Entrevista de selección**

La entrevista de selección consiste en una conversación formal y profunda orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información, con la finalidad de evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. En esta etapa únicamente llegan los solicitantes que aprobaron la entrevista preliminar y obtuvieron los puntajes satisfactorios en las pruebas de selección.

La entrevista debe planearse, por lo que el entrevistador debe desarrollar un perfil laboral basado en la descripción y especificación del puesto, luego de ello deben enumerarse una serie de preguntas teniendo como objetivo que proporcionen al entrevistador información respecto a intereses, actitudes y antecedentes del solicitante. De acuerdo con el tipo de puesto se añaden preguntas específicas.

Los tipos de entrevistas que existen son: entrevista totalmente estandarizada, entrevista estandarizada en las preguntas, entrevista no estandarizada o dirigida y entrevista no estandarizada no dirigida. Para efectos de la presente investigación se aplicará la siguiente entrevista:

- Entrevista estandarizada en las preguntas: es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, por lo que el candidato puede ampliar su respuesta.

La entrevista de selección es uno de los medios más antiguos para requerir información del solicitante, representa un instrumento clave en el proceso de selección. Debe tomarse en cuenta la forma de realizarla, pues debe pasar por tres fases: el inicio en donde se incrementa la empatía y reduce la ansiedad del candidato, el desarrollo en donde se plantearán las preguntas sobre aspectos de

interés para la empresa y el cierre en donde se le debe ofrecer la posibilidad al candidato para que pregunte aquellas dudas que tenga sobre el proceso o el puesto en particular.

#### **1.6.2.6 Examen médico**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo. Además, por otras razones las empresas verifican la salud del futuro personal: el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados.

#### **1.6.2.7 Entrevista con el jefe inmediato**

Es importante que el jefe inmediato del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo este el caso, el supervisor es la persona más idónea para evaluar ciertos aspectos del solicitante. Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo.

#### **1.6.2.8 Contratación**

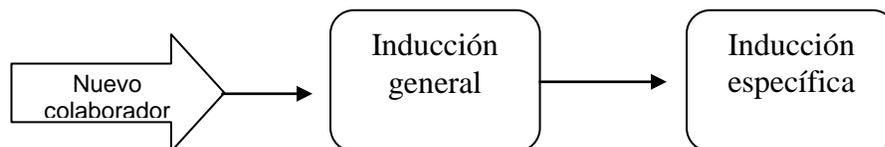
La decisión de contratar al solicitante es la etapa final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Es conveniente notificar a los candidatos no electos en el proceso de selección, con el fin de mantener la buena imagen de la organización.

### 1.6.3 Inducción

“Conjunto de actividades diseñadas para familiarizar a los nuevos empleados con sus puestos, sus compañeros de trabajo y los aspectos clave de la organización en su conjunto.” (8:220)

Es el proceso de guiar al nuevo colaborador hacia la incorporación a su puesto, es una etapa que inicia al ser contratado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible al ambiente de trabajo, compañeros y obligaciones. El propósito fundamental de la inducción es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

**Gráfica 6**  
**Inducción**



**Fuentes:** elaboración propia, en base de texto Werther, Jr. Ph. D. William B. y Davis Ph. D. Keith. Año 2000.

En relación a la gráfica anterior, este proceso se origina una vez que se incorpora un nuevo colaborador a la organización, proporcionándole la información básica que le permita integrarse rápidamente a la empresa y lugar de trabajo.

### **1.6.3.1 Inducción general**

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

“En esta etapa, se debe dar a conocer la siguiente información:

- Historia de la empresa
- Organigrama general de la empresa,
- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Objetivos de la empresa
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).” (8:221)

### **1.6.3.2 Inducción específica**

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del trabajo a desarrollar dentro de la organización, profundizando en todo aspecto relevante del puesto. Es sumamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma como va a ser evaluada individual y colectivamente. Esta actividad generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas, entre otros. Se debe presentar la siguiente información:

- “Breve información sobre la forma en que será entrenado en su puesto, el responsable y los objetivos del plan.
- Organigrama específico, ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- Objetivo del puesto, descripción del puestos y manual de funciones del cargo a desempeñar.” (8:222)

La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva, si el nivel de ésta sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Se han realizado varios estudios que afirman que las personas que participaron en un programa de inducción, aprenden sus funciones de manera más rápida, lo que contribuye a la organización en reducción de costos por equivocaciones en las diversas actividades que se realizan en el puesto.

Uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducirla, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, hay menos probabilidades de una renuncia temprana.

#### **1.6.4 Evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de

desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.” (2:245)

La evaluación de desempeño ayuda a las empresas a promover la mejora de los resultados, ya que se utiliza para comunicar a los empleados el desempeño de sus labores para proponer los cambios necesarios de comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos, adicionalmente sirve como apoyo en la toma de decisiones administrativas sobre promociones, asensos, capacitaciones, despidos, entre otros.

### **1.7 Rotación de personal**

“La rotación del personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (8:111)

La rotación de personal es la desvinculación de los empleados de una empresa, que da origen a la convocatoria, selección y contratación de personas nuevas dentro de la organización y por consiguiente a incurrir en un costo para reponer la pérdida de este recurso humano.

Existen dos tipos de desvinculaciones: La desvinculación por iniciativa del empleado y la desvinculación por iniciativa de la organización.

#### **Desvinculación por iniciativa del empleado**

“Ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador.

Esta desvinculación tiene dos percepciones:

- El nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo.
- El numero de alternativas atractivas que ve fuera de la organización.”

(8:113)

### **Desvinculación por parte de la organización (despido)**

“Ocurre cuando la organización decide despedir empleados sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuadas o para reducir su fuerza laboral.” (8:114)

#### **a. Índice de rotación de personal**

“El índice de rotación de personal mide la proporción de las desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral.”(2:76)

Un índice de rotación bajo, provoca el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización; por el contrario si dicho índice es muy elevado, se presenta demasiada fluidez y se perjudica a la empresa, generando inestabilidad laboral.

Es importante tomar en cuenta la rotación del personal para planificar la cantidad de personal a reclutar, debido a lo anterior se define el término índice de rotación como la relación entre el número de empleados desvinculados y el promedio de empleados de la organización en un periodo determinado, cuya fórmula se presenta a continuación:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{(\text{Admisión} + \text{Desvinculación}) / 2 * 100}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

La rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de oferta y demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleos en el mercado laboral, entre otros. Entre las variables internas están: la política salarial y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo.

## **1.8 Instrumentos administrativos**

Los instrumentos administrativos se definen como el soporte por medio del cual se materializan los actos administrativos. Cumple por tanto dos funciones: por un lado es un instrumento de constatación que permite comprobar el desarrollo de una actuación administrativa y por otro es un instrumento de comunicación.

Dentro de los cuales existen: plan de acción, manual de inducción y diagnóstico situacional, por lo que se detallan a continuación:

### **1.8.1 Plan de acción**

El plan de acción compromete el trabajo de una parte del personal de la institución, estableciendo plazos, responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento de las acciones, ya que, por medio de estas, es que se busca “materializar” los objetivos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. Estos presentan su estructura de modo “personalizado” para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades.

### **1.8.2 Manual de inducción**

El manual de inducción tiene como finalidad que cada integrante de una empresa, conozca aspectos importantes de la misma tales como: misión, visión, funciones, servicios que se ofrecen y políticas de personal entre otros, información que le servirá como base fundamental para que de esa forma, se integre rápida y adecuadamente en la organización, con el personal que la conforma, así mismo al inicio en el desarrollo de sus actividades.

### **1.8.3 Diagnóstico situacional**

Para realizar un diagnóstico situacional existen diferentes formas, pero para efectos de la presente investigación se aplicó el análisis POIDC, específicamente planeación, organización e integración.

#### **a. Análisis POIDC**

“El análisis POIDC es un estudio, sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.”  
(6:221)

Para realizar adecuadamente el análisis POIDC, es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados. Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee abordar. Cada organización utiliza el diagnóstico administrativo acorde a las necesidades de la misma.

**CAPÍTULO II**

**DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL  
EN LA EMPRESA HERMES INTERNACIONAL, S.A., UBICADA EN LA  
COLONIA EL TESORO ZONA 2 DE MIXCO**

La presente investigación se llevo a cabo con el fin de evidenciar la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño, así mismo, detectar las debilidades que se presentan en la empresa objeto de estudio, relacionadas con la gestión de personal.

El objetivo de este capítulo, es dar a conocer la situación actual en materia de la gestión de recursos humanos en la empresa Hermes Internacional, S. A., la cual se dedica a la venta de productos para la industria y servicio técnico.

**2.1 Metodología**

La información que se presenta en este capítulo fue recopilada por medio de una investigación de campo, realizada en la Empresa Hermes Internacional, S.A. Se entrevistó al gerente general y mandos medios de la empresa con el objeto de conocer la organización y ampliar la información para llevar a cabo la investigación. Para recabar la información se utilizó el método científico.

Para elaborar el diagnóstico, se realizó una investigación de campo la cual inició con una primera cita con el gerente general en donde se expuso la mecánica que se utilizará para los procesos relacionados con la gestión de personal, por lo que se convocó a los gerentes a una reunión para dar a conocer la forma en que se desarrollaría la investigación.

Las técnicas aplicadas fueron: entrevistas dirigidas a nueve personas entre ellos gerentes y jefes de área para establecer de qué manera ejecutan los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño, así mismo

se aplicó la técnica de observación directa para dar veracidad a la información brindada.

En relación a los instrumentos utilizados, se trasladó un cuestionario a catorce personas entre ellos: cinco colaboradores para establecer la comprensión del tema y opinión del mismo y a seis jefes de departamento y tres gerentes quienes se encargan de aplicar los procesos en materia de gestión. Las preguntas utilizadas para la recolección de datos son cerradas, de clasificación múltiple mostrando varias alternativas de respuestas. En algunos casos se les solicito a las personas explicar las respuestas para luego realizar el respectivo análisis.

En la realización de la investigación se tomó una muestra de 9 personas las cuales ocupan los puestos que se detallan a continuación:

**Cuadro 1**  
**Cuestionarios trasladados en**  
**Empresa Hermes Internacional, S.A.**

<b>Cantidad</b>	<b>Cargo que desempeña</b>
1	Gerente general
1	Gerente de comercialización
1	Gerente financiero
1	Jefe de base instalada
1	Jefe de técnicos
1	Jefe de ventas
1	Jefe de bodega
1	Jefe de contabilidad
1	Jefe de créditos y cobros
<b>9</b>	<b>Total</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2012

## **2.2 Antecedentes**

Hermes Internacional, S.A. inició operaciones en Guatemala en el año 1992 como parte de un proyecto visionario para ofrecer soluciones al sector industrial en las líneas de empaque y codificación.

Su rápida expansión en diferentes líneas llevó a la dirección de la empresa a crear una línea de representaciones de maquinaria industrial para cualquier línea de producción así como la apertura de Hermes Internacional de Honduras, contando con sus propias oficinas, bodegas y fuerza de ventas.

Hermes Internacional, S.A. ha logrado establecer alianzas estratégicas con compañías de reconocido prestigio a nivel mundial que le han permitido ser líder a nivel centroamericano en las líneas de identificación de productos, paletizado, mecanismos y componentes para sillones reclinables y sofás móviles y grapas y clavos industriales. A mediados del año 2,004 las oficinas de Hermes Internacional fueron inauguradas El Salvador.

Entre sus productos principales se pueden mencionar: materiales de empaque, equipos para codificación de productos, líneas de representación para la industria. Los servicios que presta son: programas de visitas mensuales para asistir y dar mantenimiento a los equipos en sus líneas de producción, así mismo cuentan con contratos anuales de mantenimiento de equipos.

Hermes Internacional se desarrolla en el mercado del sector comercial y de servicios, ya que compra y vende productos de la industria y brinda servicios para los mismos.

## **2.2.1 Filosofía organizacional**

La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y valores, los cuales fueron obtenidos de un documento impreso propio de la organización, siendo estos los siguientes:

### **a. Misión**

La organización objeto de estudio cuenta con la siguiente misión:

“Ofrecer soluciones eficientes en los procesos de empaque, identificación de productos y cualquier proceso de producción, con productos de la más alta calidad así como servicio y soporte técnico a todo el Sector Industrial, a efecto que logren la reducción en sus costos, optimización de su producción y con ello mantengan la suficiente capacidad de producción para ofrecer a los consumidores finales un producto de excelente calidad.”

### **b. Visión**

En relación a la visión la organización objeto de estudio tiene la siguiente:

“Visionamos una Corporación a nivel Centroamericano, con valores de independencia legal, moral y técnica, de reconocido prestigio nacional e internacional, con facultades únicas que ofrezca oportuna y efectivamente productos y servicios con altos estándares de calidad a través de una empresa confiable, eficiente y conveniente para preservar la confianza de nuestros clientes. Con una organización proactiva y adaptable a los cambios; dinámica, efectiva. Con cultura de calidad y trabajo en equipo, que promueva el desarrollo de acuerdo a las exigencias del entorno, utilizando tecnología de punta. Con personal de altos valores éticos y morales, calificado e identificado con la Corporación y con la filosofía de su misión, buscando permanentemente la excelencia.”

### **c. Valores**

A continuación se detallan los valores con los que cuenta la empresa:

- **“Servicio al cliente**

Todas las personas que trabajan en Hermes Internacional, S.A. deben buscar la mejor forma de servir a sus clientes, con eficiencias, prontitud y de forma sostenida.

- **Rentabilidad.**

Los recursos de Hermes Internacional, S.A deben ser utilizados de manera responsable y eficiente, buscando siempre la máxima optimización de los mismos.

- **Calidad**

En nuestra área de trabajo, como compañeros y en el trato hacia nuestros clientes. Ser siempre los mejores en todos nuestros productos y servicios, nos orienta a la búsqueda permanente de la excelencia.

- **Confianza**

Somos dignos de confianza no solo por cumplir cada uno con nuestras obligaciones y metas. Somos confiables precisamente porque vamos más allá y aportamos soluciones integrales y creativas en todo lo que hacemos.

- **Respeto**

La labor de Hermes Internacional, S.A. se fundamenta en el reconocimiento y respeto mutuo, encaminada a mantener la plena convivencia entre los colaboradores.”

#### d. Objetivos

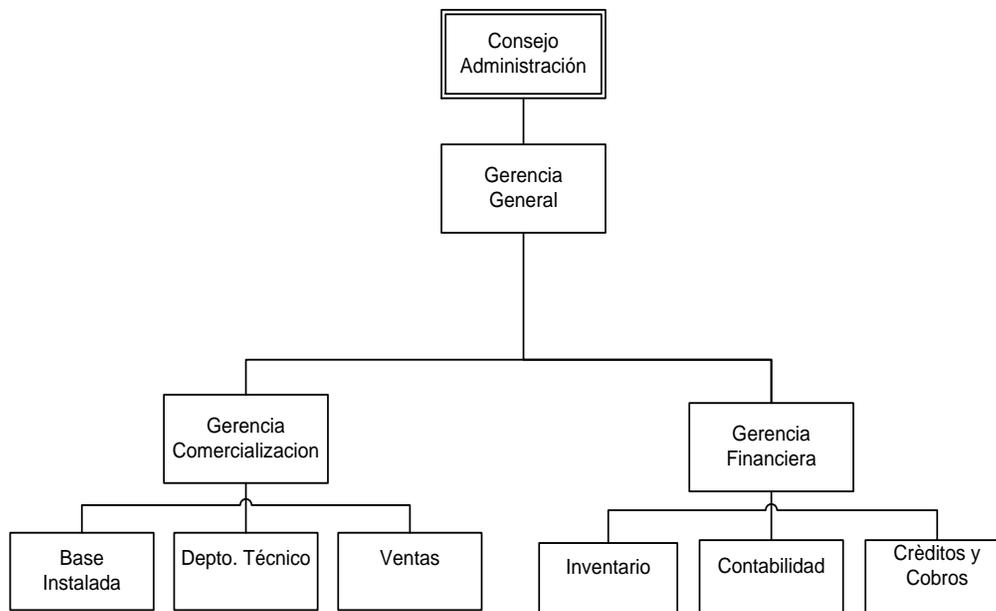
Los objetivos con que cuenta la organización son los siguientes.

- “Lograr una mayor participación en el mercado de la industria.
- Ser el líder del mercado en la distribución de productos industriales.
- Incrementar las ventas año con año en un 25%
- Mantener nuestra cartera de clientes.”

#### 2.2.1 Estructura administrativa

A continuación se presenta el organigrama que muestra la estructura actual de la empresa objeto de estudio:

**Gráfica 6**  
**Organigrama General Actual**  
**Empresa Hermes Internacional, S.A.**



Fuente: empresa Hermes Internacional. Año 2012.

La empresa cuenta con 31 empleados y 18 puesto de trabajo, se observan tres niveles jerárquicos integrados por el Consejo Administrativo y Gerencia General que representan el nivel estratégico o superior, jefes de departamentos o mandos medios que es el nivel táctico y nivel operativo o técnico.

Las gerencias de comercialización y financiera reportan directamente a la primera, con un tramo de control estrecho donde no hay complejidad en el manejo de subordinados y el tipo de departamentalización en la organización es funcional. Según la observación de campo la toma de decisiones es centralizada, todos los gerentes deben consultar al gerente general cualquier decisión que se deba tomar, lo que hace una estructura organizacional con enfoque burocrático.

Al nivel táctico le corresponde en términos generales, desagregar por área funcional, los principios que en la estrategia se indican y a su vez desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y metas que deben cumplirse de manera inmediata en cada oportunidad definida por la estrategia en el tiempo y en el espacio. En este nivel se encuentran: gerencia de comercialización y gerencia financiera.

El tramo de control de la gerencia comercial es estrecho, la toma de decisiones del gerente deben ser consultadas al gerente general. El gerente financiero tiene un tramo de control estrecho ya que se encarga de coordinar los departamentos de contabilidad, créditos, cobros y bodega, la toma de decisión en su mayoría es del gerente financiero.

Como puede observarse el organigrama no cuenta con una unidad de recursos humanos que se encargue de realizar todas las gestiones en relación a personal, todas estas acciones son realizadas por los gerentes o jefes área.

## 2.3 POIDC en función de la Gestión del Talento Humano

Derivado del instrumento de recolección de datos utilizados durante la investigación de campo se procedió a analizar, revisar e interpretar la situación actual de la empresa basada en el diagnóstico POIDC. La información presentada en el esquema que se detalla a continuación es resultado del cuestionario dirigido al personal de la empresa objeto de estudio.

### Esquema 1

#### Aspectos considerados sobre la problemática causa y efecto

Fase	Causa	Efecto
Planeación	La empresa cuenta con misión, visión y valores, pero no se encuentran en un lugar visible y la mayoría del personal los desconoce.  En cuanto a los objetivos, estrategias y políticas no son definidos de acuerdo a las necesidades que se presentan, así mismo no son completamente socializados.	El personal no esta identificado con la filosofía de la empresa lo cual limita que las actividades diarias giren en torno de la misma, lo cual ocasionan que los colaboradores se desvinculen a corto plazo al no sentirse comprometidos con la empresa.
Organización	Desconocimiento del organigrama y de las vías jerárquicas, Inexistencia de lineamientos técnicos que normen o documenten las tareas de cada empleado.	Duplicidad u omisión de tareas, sobrecargas de trabajo para algunas personas.
Integración	Falta de una unidad especializada de recursos humanos que realice todas las acciones técnicas en materia de gestión de personal  Mala aplicación u omisión de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.	Incorporación de personal poco calificado al no contar con los conocimientos y requisitos mínimos para desempeñar el puesto, así mismo se omite o no se da prioridad a las actividades que mejoren la productividad y motivación del personal, afectando de esta manera la eficiencia de la organización en general.
Dirección	Los canales de comunicación no se encuentran definidos. El liderazgo empleado es el autocrático. El trabajo es realizado de forma individual o grupal no como equipo de trabajo.	Malos entendidos y falta de retroalimentación. Las opiniones del personal no son tomadas en cuenta por lo que se siente desmotivado y el esfuerzo adicional en el trabajo no es reconocido.
Control	Falta de implementación de controles y elaboración de informes ejecutivos	Desconocimiento sobre los avances en cuanto a metas establecidas y proyectos.

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Como se mencionó anteriormente el diagnóstico realizado fue por medio de POIDC, abordando específicamente la fase de integración, para lo cual se presentan los hallazgos de la situación actual del proceso de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño, la información se presenta a través de gráficas y análisis de las mismas dando a conocer los resultados obtenidos.

## **2.4 Análisis situacional de la gestión del talento humano dentro de la empresa Hermes Internacional, S.A.**

El análisis se realizó considerando las funciones básicas en la gestión del talento humano, que se utilizaron para este trabajo; tomando en cuenta los aspectos que se consideraron importantes para la investigación, en cada una de ellas.

En Hermes Internacional todo lo relacionado con la administración del recurso humano lo lleva a cabo el gerente general y algunas otras los gerentes y jefes de cada área, pero sin un procedimiento técnico, que indique la forma de seguimiento de las mismas, pues se hace de forma empírica, debido a que no se toma el tiempo necesario para realizar esta actividad, así mismo, no se tiene a una persona especializada que se encargue de estos procedimientos.

### **2.4.1 Reclutamiento**

En Hermes Internacional no se tiene un proceso de reclutamiento técnico adecuado, por lo que al darse la necesidad de cubrir alguna vacante, es llevado a la práctica de manera empírica, pues no se tienen instrumentos y lineamientos técnicos que faciliten el proceso.

Para realizar un buen reclutamiento es necesario contar con la descripción del puesto, documento del cual se carece en la empresa, lo cual dificulta determinar técnicamente si el candidato reúne los requisitos tanto académicos como

profesionales para ocupar el puesto, contando así con personal sobre calificados, lo que significa una negociación de salario diferente al asignado al puesto, lo cual genera desmotivación y descontento por parte de los colaboradores ya existentes o se contrata personal sub calificado creando así necesidades de capacitación para que el nuevo colaborador sea nivelado a lo requerido por la empresa.

Así mismo, no se tiene clara la información referente a las responsabilidades, relaciones de autoridad y niveles jerárquicos que requiere el puesto, lo cual dificulta tener una visión clara de lo que se busca en el candidato y como consiguiente afecta al momento de realizar la convocatoria.

#### **2.4.1.1 Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno en la empresa no es aplicado, lo cual crea descontento de los colaboradores y así mismo se desaprovecha el potencial humano que existe dentro de esta, lo cual provoca desmotivación y limita el desarrollo profesional de los actuales colaboradores.

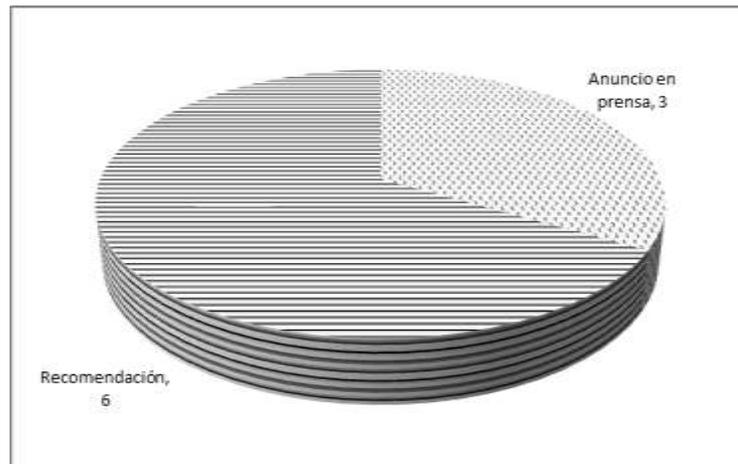
#### **2.4.1.2 Reclutamiento externo**

En Hermes internacional se aplica el reclutamiento externo de manera limitada ya que no cuentan con un proceso definido y por carencia de conocimiento de las técnicas empleadas para dicho proceso.

- **Técnicas de reclutamiento**

En relación a las técnicas de reclutamiento la empresa objeto de estudio aplica las siguientes:

**Gráfica 7**  
**Medio de convocatoria de personal**  
**Hermes Internacional, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2,012

Los resultados obtenidos según cuestionario realizado, indican que en la mayoría de los casos la forma de atraer a personal es por medio de recomendación de los empleados que actualmente laboran en la empresa, evitándoles realizar algunos pasos para elegirlo y les ahorra tiempo en la contratación. En cuanto a la utilización de anuncios de prensa por la falta de descriptores de puestos al momento de crear el anuncio para publicarlo se limitan a detallar tareas que realizan en el cargo y no colocan los datos necesarios para que la persona se identifique con el puesto, situación que limita la oportunidad de captar candidatos potenciales del mercado laboral que puedan ocupar la plaza vacante. Así también arriesgándose a reclutar personal que no cumple con los requisitos del puesto, o bien que exceda los mismos.

Al reclutar a personas que no cumplen con los requisitos para el puesto, se incurre en pérdidas para la empresa, en tiempo invertido para este fin, se acumula la papelería, así como aumento en algunos casos en los costos por

colocación de anuncios y contratación de servicios de agencias de empleo, lo que ocasiona iniciar el proceso y por consiguiente se duplica el valor y esfuerzos.

No se cuenta con una persona encargada de realizar la convocatoria, cada uno de los jefes indica los requisitos mínimos para ocupar el puesto, optando por el medio que se consideren conveniente.

- **Documentación requerida**

En la entrevista realizada manifestaron que no existe un listado establecido sobre los requisitos mínimos para solicitar documentación al personal de nuevo ingreso, por lo general solicitan curriculum vitae, fotocopia de cedula, constancia de estudios y en algunos casos antecedentes penales y policíacos. Por lo que no existen lineamientos para la conformación de los expedientes de los candidatos a ocupar las plazas vacantes, lo cual limita la verificación de información del candidato sobre sus referencias laborales y personales al no contar con la documentación completa. Así mismo al no solicitar las constancias de carencia de antecedentes penales y policíacos limita conocer el pasado legal de los candidatos, además se pone en riesgo a la empresa y colaboradores actuales, al dar entrada a cualquier persona lo cual genera un clima de desconfianza en el personal y afecta a la organización.

## **2.4.2 Selección**

La forma que se utiliza para seleccionar al personal en Hermes Internacional es el siguiente:

### **2.4.2.1 Solicitud de empleo**

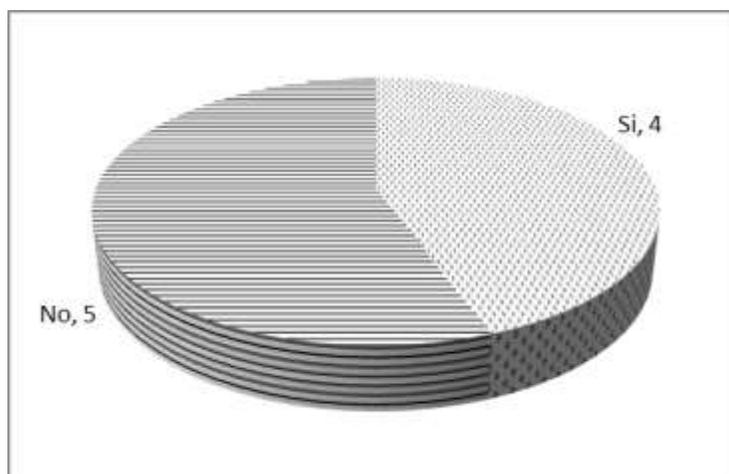
En la empresa se carece de este instrumento que recabe la información del candidato, lo cual impide la agilización en la revisión del expediente lo que afecta en la toma de decisión al momento de seleccionar posibles candidatos que continuarán en el proceso de selección para ocupar el puesto, no se cuenta con

la información completa que sirve como punto de comparación y análisis prolongando el tiempo en evaluar la currícula recibida.

#### **2.4.2.2 Entrevista preliminar**

A continuación se muestran los resultados de la aplicación de entrevista preliminar en Hermes Internacional, S.A.

**Gráfica 8**  
**Aplicación de entrevista preliminar**  
**Hermes Internacional, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2,012

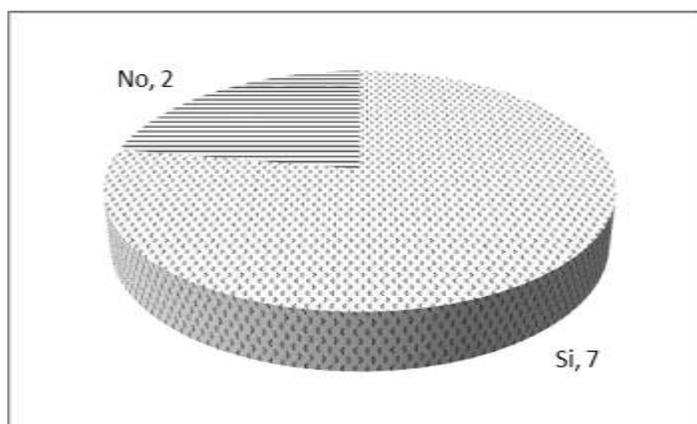
Según información obtenida, los jefes manifestaron que únicamente en el área de comercialización se realiza este tipo de entrevista, en la cual conocen en resumen sobre los últimos tres empleos que haya tenido y las funciones desempeñadas, tiempo que laboró y motivo del retiro, así mismo se le da a conocer al candidato sobre la naturaleza del puesto, horario, remuneraciones entre otros. Cabe mencionar que no se cuenta con una guía estructurada de preguntas. En las otras áreas únicamente aplican la entrevista de selección y luego se elige al candidato que ocupará la plaza vacante.

El no aplicar este proceso dificulta detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., por lo que se toman decisiones apresuradas sin antes conocer lo elemental de la persona, lo cual afecta a la organización al contratar personal no apto para el desempeño del puesto.

### 2.4.2.3 Verificación de referencias

A continuación se muestra la forma de verificación de referencias en Hermes Internacional, S.A.

**Gráfica 9**  
**Verificación de referencias laborales y personales**  
**Hermes Internacional, S.A**



Fuente: elaboración propia. Año 2,012

Según información brindada por los gerentes y jefes de área, respecto a la investigación de referencias, comentan que en la mayoría de los casos se realizan y que son efectuadas por el jefe del área, pero cuando el candidato es recomendado de un colaborador no siempre se realizan.

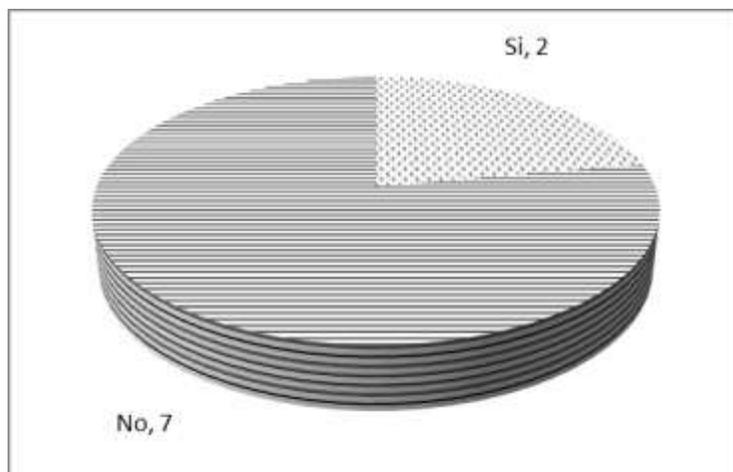
En la actualidad no se cuenta con un formato que guíe la verificación de las referencias del candidato, lo que ocasiona hacer consulta de temas poco relevantes, el no profundiza en la recolección de la información necesaria del desempeño laboral que ha tenido en puestos anteriores. No se elabora un informe de referencias completo, lo cual impide conocer las capacidades del candidato que no fueron identificadas durante la entrevista, o corroborar la información dada por el candidato durante esta.

#### 2.4.2.4 Pruebas de selección

A continuación se muestran las técnicas de selección que se aplican:

**Gráfica 10**

**Aplicación de pruebas de selección  
Hermes Internacional, S.A**



Fuente: elaboración propia. Año 2,012.

De acuerdo a las pruebas de selección los jefes manifestaron que únicamente en el departamento técnico y base instalada es donde aplican pruebas para medir las destrezas y conocimientos del candidato. En los demás departamentos no aplican ningún tipo de prueba como parte de proceso de selección, debido a que

no se cuenta con una persona designada para ello y con el conocimiento requerido para aplicar las pruebas necesarias.

Se observó que en la empresa no existe un proceso de selección establecido, la organización no cuenta con técnicas adecuadas que midan los conocimientos, habilidades y características deseables, por lo que no se tiene certeza si en realidad se están incorporando a los mejores candidatos para cubrir los puestos o plazas vacantes. Lo anterior provoca que no se seleccionen candidatos calificados e idóneos para optar al puesto de trabajo vacante, lo que ocasiona que se contrate personal por conveniencia y no cubra los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo, incremento de los costos en entrenamiento para cubrir la falta de conocimientos y experiencia, situación que afecta la productividad de la empresa y por consiguiente la rentabilidad de la misma.

#### **2.4.2.5 Entrevista de empleo**

De acuerdo a la información recabada los gerentes y mandos medios indicaron que realizan la entrevista de empleo como única técnica para conocer y evaluar a las personas a contratar, así mismo se constato que no cuentan con un instrumento definido que permita conocer más a fondo al entrevistado tanto laboral como personalmente, por lo general el encargado de realizar las entrevistas es el Gerente General o en su efecto el gerente del área.

De igual manera se tuvo la oportunidad de rectificar con los colaboradores sobre este proceso, ellos manifestaron que durante la entrevista fueron abordados temas que no tienen nada que ver con el puesto a ocupar, lo cual genera pérdida de tiempo o distractores, en lugar de concentrarse en la información importante que se desea obtener del candidato. Además el no contar con un perfil que detalle técnicamente las especificaciones y requerimientos del puesto impide a la persona que entrevista dar una opinión objetiva sobre los candidatos que deben continuar en el proceso de selección.

#### **2.4.2.6 Examen médico**

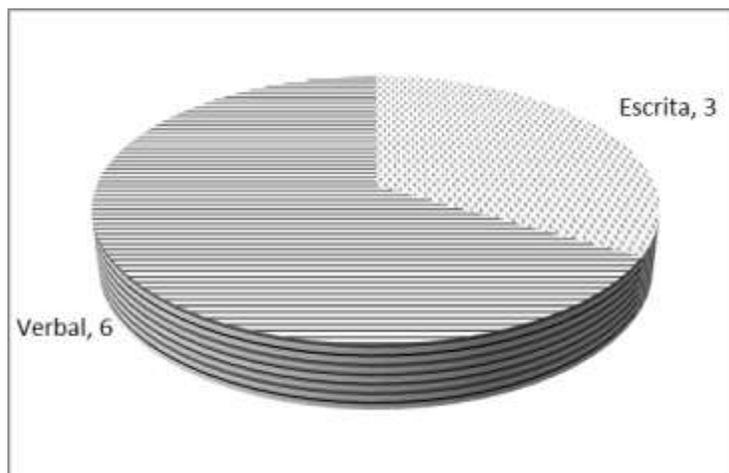
En Hermes Internacional se obvia realizar examen médico antes de incorporar al personal a la empresa pues es visto como un costo innecesario, pero al dejar de hacer este tipo de examen se pone en riesgo tanto a los colaboradores actuales como a la empresa, pues se tiene la inseguridad que al momento de ingresar un nuevo empleado este tenga una enfermedad contagiosa, o cualquier tipo de enfermedad, por lo que al desconocer la condición física de los candidatos a contratar, repercute en el rendimiento, en los índices de ausentismo y deserción, lo cual afecta las finanzas de la organización.

Actualmente en la organización el personal se enferma eventualmente, por tal motivo no se ha considerado importante realizar un examen médico a los nuevos colaboradores.

#### **2.4.2.7 Contratación**

Al momento de contratar al nuevo colaborador se realiza de la siguiente manera:

**Gráfica 11**  
**Contratación del nuevo colaborador**  
**Hermes Internacional, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2,012.

En la empresa Hermes Internacional, S.A., las contrataciones en su mayoría son de forma verbal, no existe una persona encargada de realizar el trabajo, por lo que se ha dejado de elaborar el contrato correspondiente, situación que se evidencio pues son pocos los expedientes que se encuentran con el documento legal. Tal situación, no permite a la empresa y al colaborador conocer los derechos, obligaciones y acuerdos entre ambas partes, lo cual 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 las obligaciones y derechos tanto del colaborador como del empleador.

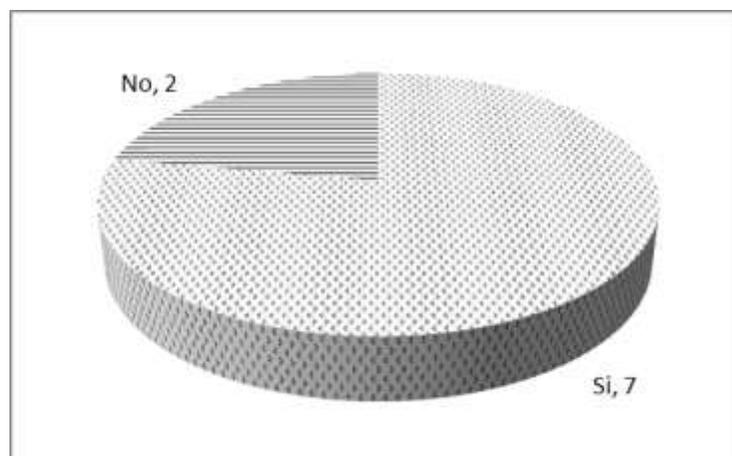
### **2.4.3 Inducción**

En la empresa objeto de estudio la forma de inducir al nuevo colaborador se detalla a continuación:

#### **2.4.3.1 Inducción general**

La forma de inducir al nuevo colaborador es la siguiente:

**Gráfica 12**  
**Inducción general al nuevo colaborador**  
**Hermes Internacional, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2,012.

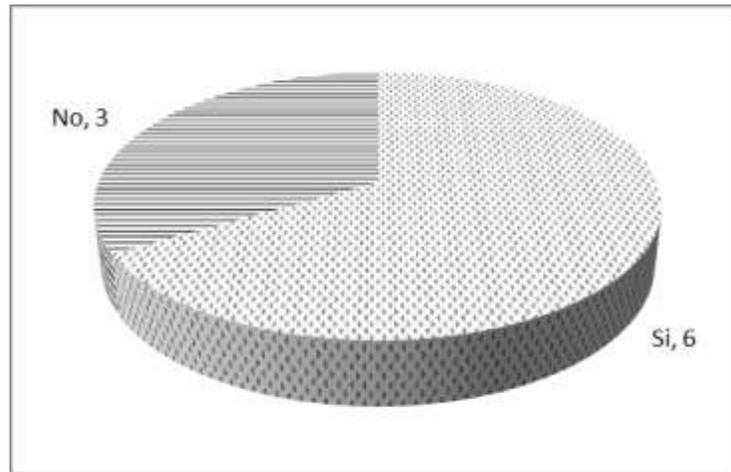
En relación a la inducción general la mayoría manifestó que si es dada de manera informal, ya que se carece de un programa de inducción o documento impreso que facilite la forma de dar a conocer todo lo relacionado con la empresa.

Actualmente la forma de inducir al nuevo colaborador es dándole a conocer brevemente todo lo referente de la organización de manera verbal, así mismo mostrándole las instalaciones, proceso que es realizado por el jefe inmediato. Aunque cabe resaltar que no a todos los nuevos colaboradores es dada la inducción, ya que depende del tiempo y disponibilidad del jefe del área. El dejar de realizar la inducción a los nuevos colaboradores o bien el no realizarla de la manera adecuada provoca que los colaboradores no se consideren parte de ella. Igualmente, no permite el acercamiento del colaborador con la organización, limitando así un mejor desenvolvimiento en el área de trabajo. Además el dejar de indicarles a los nuevos colaboradores sobre la evolución que ha tenido la empresa, no permite al actual personal respaldar ante los clientes la solidez y experiencia de Hermes Internacional en el área de la industria.

#### **2.4.3.2 Inducción específica**

A continuación se detalla la forma de aplicar la inducción específica al nuevo colaborador:

**Gráfica 13**  
**Inducción específica al nuevo colaborador**  
**Hermes Internacional, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2,012

En la empresa objeto de estudio la inducción específica o inducción al puesto de trabajo según información recabada la mayoría indicó que es realizada por el jefe inmediato o por otro colaborador de manera informal y en algunos casos ellos han aprendido según el desempeño de las actividades. Manifestaron también que no cuentan con instrumentos técnicos que faciliten dicha inducción, así mismo no se cuenta con personal que se dedique a realizarla, esto ha generado que el tiempo en que el personal se adapta a sus actividades y su desarrollo dentro de la misma sea lento, lo que implica que al personal antiguo se le recarguen labores mientras que el nuevo colaborador sea capaz de desempeñar por si solo sus funciones.

La falta de este proceso ha ocasionado que los colaboradores tarden más tiempo del requerido en desempeñarse en el puesto y por consiguiente las tareas asignadas se lleven a cabo con cierta dificultad y lentitud; por lo tanto no se obtienen los resultados inmediatos y no se ve la efectividad de haber contratado a la persona.

#### **2.4.4 Evaluación del desempeño**

Actualmente en la empresa se realiza la evaluación del desempeño de los colaboradores de manera informal. No tienen establecido un método para determinar el desempeño del colaborador, solamente se verifica que las funciones asignadas se realicen según lo establecido.

Los jefes que llevan a cabo dichas evaluaciones lo hacen de una manera empírica y por iniciativa propia, asimismo se pudo confirmar que la empresa no cuenta un sistema de evaluación de desempeño como integrador de las prácticas de la administración de recursos humanos. Esto influye en el rendimiento y comportamiento de las personas en los puestos de trabajo que ocupan, no existe retroalimentación para reducir los errores cometidos.

Al dejar de aplicar la evaluación del desempeño limita el realizar una comparación entre el perfil real del empleado y el deseado, provocando con ello que las deficiencias que se tengan por falta de supervisión de personal, adaptación del personal a la empresa o puesto de trabajo, no puedan ser detectadas y corregidas, en el caso contrario para los desempeños sobresalientes no existen reconocimientos que incentiven a los colaboradores a superar las expectativas del puesto de trabajo.

## 2.5 Índice de rotación de personal en Hermes Internacional, S.A.

**Cuadro 2**  
**Rotación de personal**  
**Hermes Internacional, S.A.**

DEPARTAMENTO	DESVINCULACIONES	ADMISIONES	ÍNDICE DE ROTACIÓN
TÈCNICO	1	1	0.03
VENTAS	4	5	0.15
INVENTARIO	1	1	0.03
CONTABILIDAD	3	3	0.1
CREDITOS	1	1	0.03
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>0.34</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

En el cuadro anterior se puede observar el número de personas desvinculadas por departamento, el cual asciende a un total de 10 colaboradores, de los cuales los departamento de ventas y contabilidad son los que poseen mayor número de despidos en el último año, además estos departamentos son los que cuentan con mayor número de empleados, lo anterior causado por la contratación de personas que no son idóneas para los puestos vacantes, lo que ha incurrido con el despido de los mismos, por lo que el índice de rotación de personal de la empresa es de 0.34, el cual es el resultado de la formula siguiente:

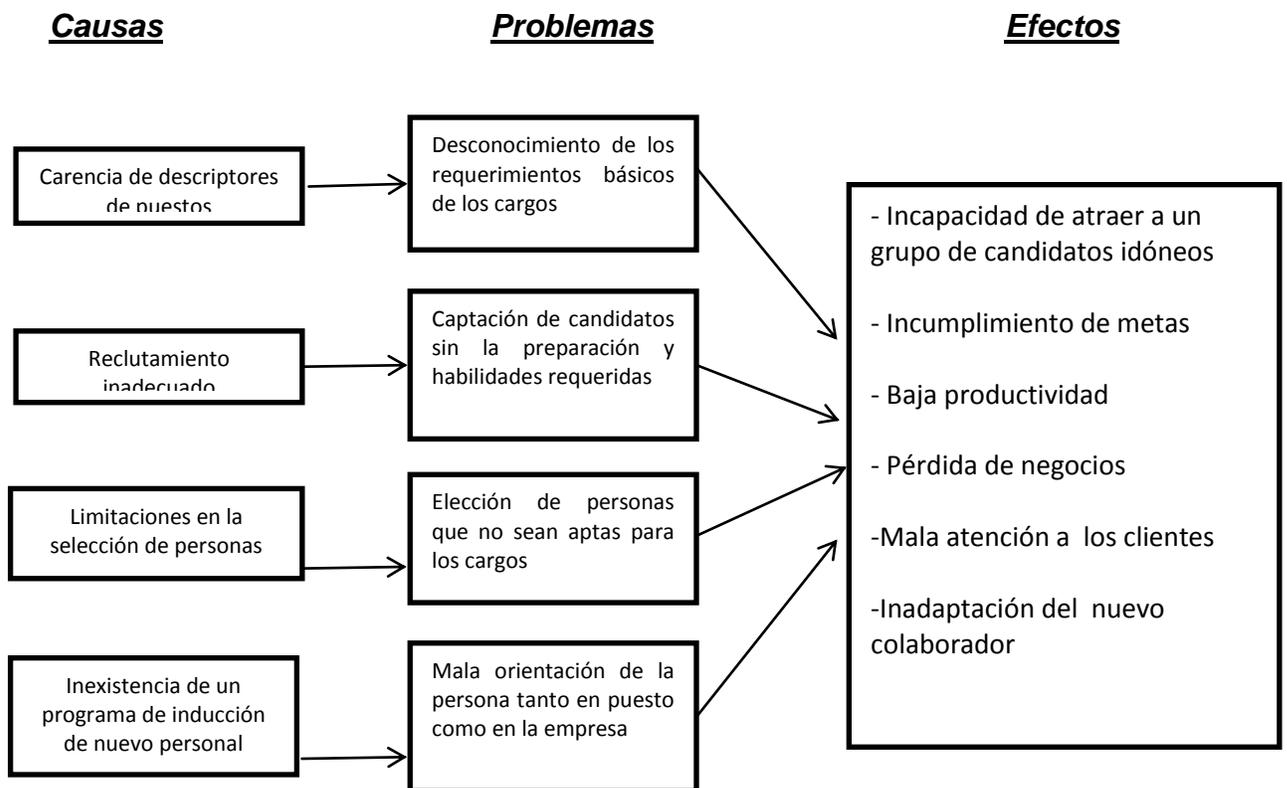
$$\text{Índice de rotación} = \frac{(10+11)/2}{30} = \mathbf{0.34}$$

Lo anterior da a conocer que en el último año han existido 10 personas desvinculadas y de 11 personas admitidas, de un promedio de 30 colaboradores en la organización, lo cual afecta la estabilidad de las relaciones laborales entre los empleados, eficiencia en las funciones y procedimientos al tener que contratar y adaptar personal nuevo a sus actividades y a la cultura organizacional de la empresa.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al nivel gerencial de la empresa, se conoció que las principales causas de los despidos fueron: problemas de actitud de los empleados, la falta de honradez, responsabilidad, disciplina en el cumplimiento de sus atribuciones, ineficiencia en las funciones de sus puestos y baja productividad, lo anterior se debe a la inexistencia de una adecuada admisión de los nuevos colaboradores que permita contratar a la persona idónea para los puestos vacantes, así como de la inexistencia de encargados que realicen técnicamente los procedimientos y que la inducción deje claro los objetivos, valores, procedimientos y funciones principales de la empresa, de su departamento y de su puesto de trabajo.

**Gráfica 14**

**Causas, problemas y efectos observados en  
Hermes Internacional, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2,012

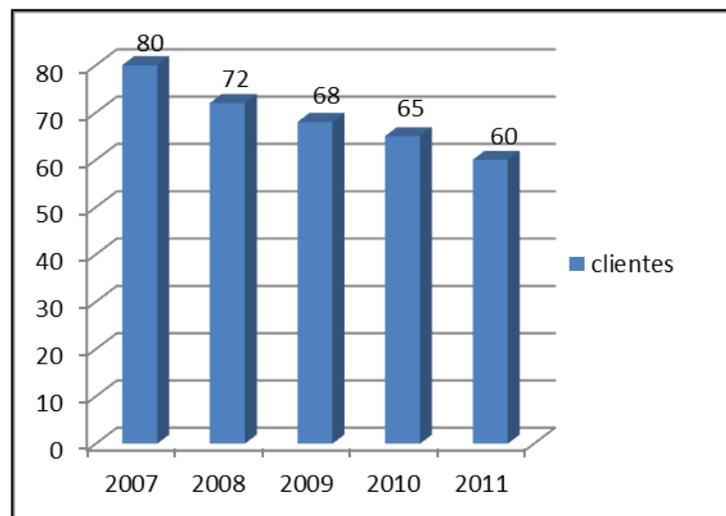
Como se muestra en la gráfica anterior las causas que se tienen en relación a personal causan un impacto en la mala atención del cliente y por consiguiente afecta a la organización en la productividad y desarrollo de la misma.

## 2.6 Repercusiones económicas

La cartera de clientes y record de ventas que ha tenido Hermes Internacional durante los últimos cinco años se muestra a continuación:

**Gráfica 15**

**Cartera de clientes  
Hermes Internacional, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2,012

De acuerdo a la grafica anterior la cartera de clientes del año 2007 para la fecha ha venido en decremento, siendo el motivo que a los clientes no se les da la atención debida, se tienen hacia ellos actitudes negativas, falta de atención, tiempo tardío en la entrega del producto, incapacidad de respuesta a consultas o dudas, por lo que para los clientes el personal actual no es el indicado para trabajar en la empresa.

Situación que se deriva de la inadecuada gestión del talento humano, como consecuencia evidencia la falta de una unidad administrativa de recursos humanos dentro de la empresa, la ausencia de los procesos adecuados en la administración de personal afecta en el servicio y la atención a los clientes como la pérdida de los mismos.

## **2.7 Análisis de los resultados**

La mayoría del personal desconoce la filosofía de la empresa siendo un factor negativo porque los colaboradores no están identificados con ella y los objetivos personales no están alineados con los de la organización, guiándose en diferentes direcciones y la falta de compromiso en la realización de sus labores, así mismo desconocen la estructura organizacional.

No existe una unidad responsable de la gestión del recurso humano, por lo que las funciones relacionadas al personal han sido descentralizadas en cada uno de los gerentes quienes no poseen los conocimientos técnicos para realizar estas actividades dándole prioridad a las funciones propias y dedicándole en menor tiempo hasta omitir tareas para administrar al personal en cuanto a la motivación y desempeño laboral.

La inexistencia de una unidad de recursos humanos ha ocasionado problemas en la empresa tales como: procedimientos inadecuados, desinformación, duplicidad de funciones, desigualdad de oportunidades para los colaboradores y un inadecuado servicio al cliente, dado que ninguno de los gerentes tiene los conocimientos adecuados para desempeñar la gestión de recursos humanos.

En el reclutamiento la única forma de atraer candidatos es a través de recomendaciones de los colaboradores y de los medios de comunicación escritos (prensa). Esta forma limita la atracción de una mayor cantidad y calidad de candidatos con mejor calificación para el puestos a cubrir.

Por otro lado, la selección ha sido muy simple, sin un procedimiento lógico y con resultados que fortalezcan una decisión, sin utilizar técnicas aplicables al cargo que se pretende cubrir. Las elecciones se basan en decisiones de criterios de personas y no en fundamentos necesarios, no existe una descripción de puesto que detalle las características de los candidatos que se presentan para aplicar al puesto. Esto ha llevado a que en la empresa se contraten a personas que no tienen el perfil requerido para el desempeño del mismo.

También se detectó que la empresa no cuenta con un programa de inducción lo cual provoca dificultades en la adaptación y socialización, mayor ansiedad y baja productividad al no tener claras las atribuciones y la forma en que debe realizar el trabajo para el cual fue contratado, falta de compromiso e identificación con la organización a la que pertenece. Así también, no se les da un seguimiento o evaluación a los nuevos colaboradores y con ello no se ayuda a que la persona conozca sus atribuciones y la mejor forma de realizarlas.

Por lo descrito anteriormente, se propone la implementación de una unidad encargada de la gestión del talento humano para proveer a la organización de personal idóneo y contar con colaboradores comprometidos, con el fin de disminuir los problemas tales como: la disminución de ventas, desvinculación de colaboradores en el área de ventas y costos que actualmente enfrenta la empresa y así brindar los instrumentos administrativos necesarios para una gestión efectiva.

La implementación de la unidad descrita tendrá un impacto positivo, porque además de lo dicho anteriormente, esto repercute en mejorar los ingresos y rentabilidad de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTA EN LA EMPRESA HERMES INTERNACIONAL, S.A.**

La presente propuesta es una guía para administrar el recurso humano de la empresa, lo cual facilita una adecuada gestión para fortalecerla en sus objetivos, mejora en su funcionamiento y reducción de costos. La propuesta incluye: misión, visión, valores, objetivos y diseño organizacional. Así mismo se detallan las funciones específicas y descriptores de puesto de las dos personas que conformarán la unidad. Se establecen guías para facilitar la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

#### **3.1 Justificación**

En la empresa Hermes Internacional la manera en que se realiza todo lo relacionado con el personal se encuentra a cargo de los tres gerentes y seis jefes de área, quienes desconocen las técnicas para convocar y seleccionar, lo cual implica que se contrate personal que no sea apto para el puesto, así mismo se carece de un programa de inducción que facilite la manera de dar a conocer como esta conformada la empresa en cuanto antecedentes, misión, visión objetivos, estructura y demás; lo cual conlleva que el nuevo colaborador le tome más tiempo en adaptarse y conocer de la misma.

Derivado de las pérdidas económicas que se han tenido surge la necesidad de mejorar la productividad y determinar con que potencial humano se cuenta, por lo que es necesario hacerles saber cuales son sus debilidades, con el fin de lograr una mejora en la realización de sus tareas y que ellos se sientan comprometidos e identificados con la empresa, situación que será reflejada en una mejor atención al cliente y por lo consiguiente aumento en las ventas de sus productos y servicios.

Por lo que es necesario realizar una correcta aplicación de procesos técnicos de personal en relación a reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño, según los resultados obtenidos en la investigación realizada, indicados en el capítulo anterior, situación que puede corregirse con una unidad especializada en el tema de recursos humanos que facilite y contribuya a la búsqueda de personal idóneo al aplicar las técnicas y procedimientos adecuados con el fin de identificar las habilidades, destrezas y capacidades necesarias para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Así mismo los gerentes podrán dedicarse a su actividad funcional y no tendrán que desviar su atención en procesos propiamente de la unidad de recursos humanos, por lo que tendrán mayor atención en el área que desempeñan y por consiguiente aumentará la rentabilidad en la organización.

### **3.2 Objetivo General**

Proponer la implementación de la unidad de recursos humanos en la empresa para contribuir en la mejora y fortalecimiento de los procesos de la administración de personal por medio de la aplicación de los instrumentos y guías propuestas, y de esta manera contar con un equipo de trabajo competitivo en el que pueda mejorarse el servicio al cliente.

#### **3.2.1 Objetivos específicos**

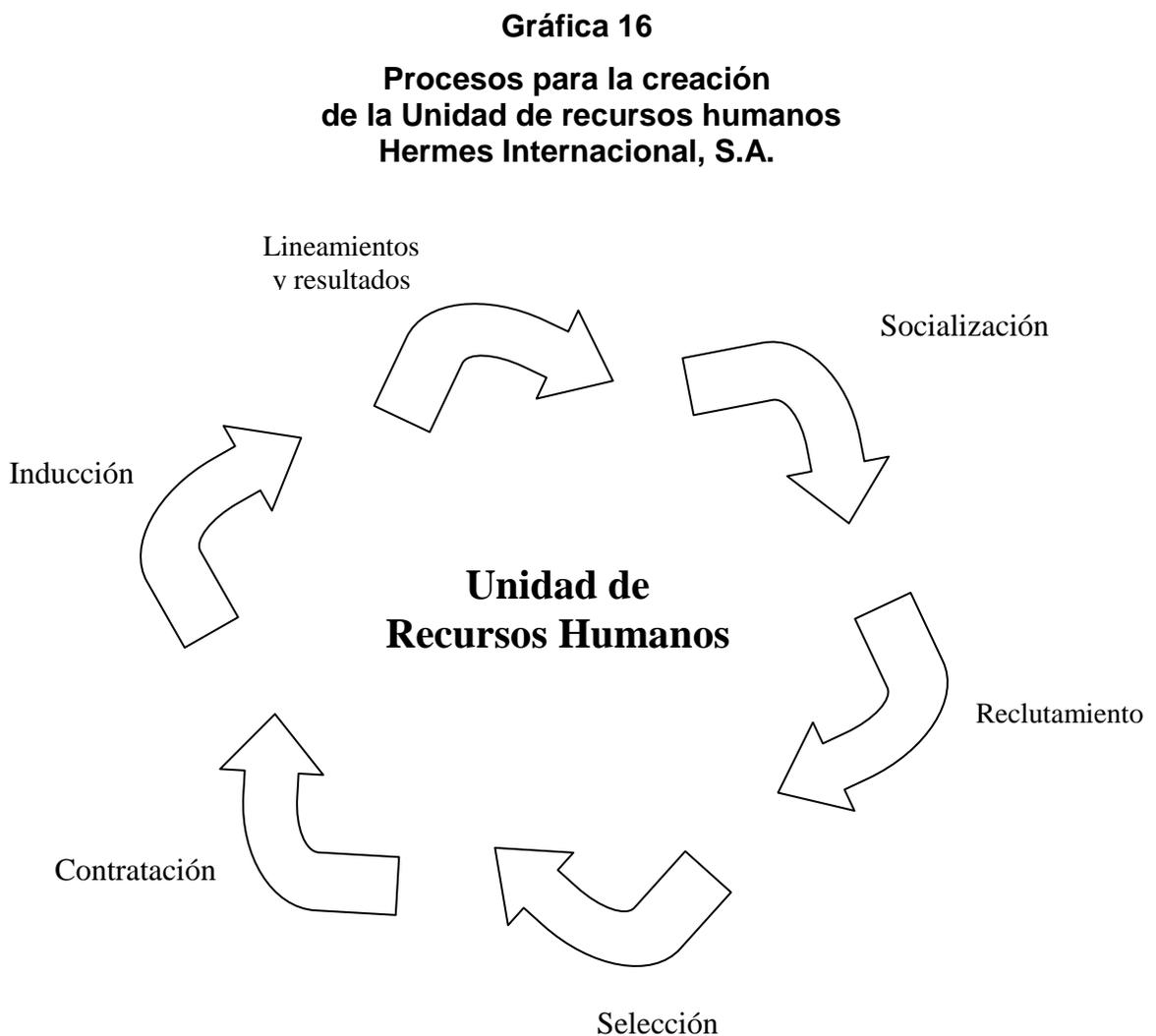
- Integrar al personal que conformara la unidad de recursos humanos.
- Elaborar y aplicar los procesos de reclutamiento y selección tomando como base la propuesta presentada.
- Socializar a los jefes de departamentos sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción a implementarse.
- Elaborar el programa de inducción general y específica al puesto.
- Aplicar las herramienta de evaluación del desempeño.

### 3.3 Alcances

La propuesta tiene como finalidad apoyar a la organización en los procesos relacionados con los recursos humanos que comprenden reclutamiento, selección e inducción.

### 3.4 Procesos para la creación de la unidad de recursos humanos

Luego de presentar la propuesta y que sea aceptada, la metodología a implementarse es la siguiente:



Fuente: elaboración propia. Año 2012

A continuación se describe la metodología para una mejor comprensión

- **Socialización:** se reunirá a los gerentes y jefes de cada área para informarles sobre la creación de la nueva unidad, indicando los beneficios que se tendrán al contar con ella.
- **Reclutamiento:** deberá iniciarse con el reclutamiento de la persona encargada de la unidad, apoyándose en la guía propuesta del presente estudio.
- **Selección:** en esta fase la selección deberá hacerse objetivamente identificando a la persona idónea para ocupar el puesto, por lo que se deberán realizar entrevistas y aplicar pruebas psicométricas, para medir su capacidad y conocimientos en el área a desempeñar.
- **Contratación:** al definir quien será la persona a ocupar el puesto se deberá iniciar con la fase de contratación, por lo que se elaborará el contrato respectivo.
- **Inducción:** la inducción general y específica al nuevo colaborador, para este caso deberá estar a cargo del gerente general quien orientará de todo lo concerniente a la organización al nuevo jefe de recursos humanos.
- **Lineamientos y resultados** el gerente general deberá indicar al jefe de la unidad de recursos humanos sobre los resultados que se pretenden obtener con la implementación de la unidad, asesoría técnica y acompañamiento hacia los gerentes y jefes de área.

### **3.5 Planeación de recursos humanos**

La creación de la unidad de recursos humanos, proveerá de procesos de revisión sistemática de las necesidades (provisión y demanda) del recurso humano, para garantizar que el número requerido de colaboradores, con sus habilidades y capacidades, esté disponible cuando y donde se necesite.

La nueva unidad será la responsable de la administración de los procesos de recursos humanos, con la finalidad que éstos sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.

#### **3.5.1 Misión**

Garantizar la gestión y desarrollo del personal de Hermes Internacional, S.A., dotándola del recurso humano idóneo, con la finalidad de mantener y monitorear eficientemente los nuevos talentos y los ya existentes, incrementar sus capacidades y crear el ambiente laboral adecuado para contribuir a la productividad y competitividad de la organización.

#### **3.5.2 Visión**

Ser una unidad de recursos humanos estratégica que administre eficientemente el recurso humano, impulsando dentro de Hermes Internacional, S. A., responsabilidad, honradez y lealtad, que prevalezca el compromiso de brindar un excelente servicio hacia nuestros clientes.

#### **3.5.3 Valores**

Los valores que serán parte de la unidad de recursos humanos se detallan a continuación:

- **Excelencia**

En todo momento nos planteamos desafíos mutuos para mejorar nuestros productos y procesos y así superarnos. Siempre nos esforzamos por comprender

los negocios de nuestros clientes y ayudarlos a lograr sus metas. Promovemos la diversidad, el tratamiento justo, el respeto mutuo y la confianza.

- **Responsabilidad**

El cumplir con nuestras obligaciones, como un valor clave para que el personal de la organización sea un ejemplo.

- **Honestidad**

Como conducta apegada a los valores de la sociedad, fundamentalmente para garantizar el respeto de la ley y lograr confianza del cliente hacia esta organización.

- **Lealtad**

A ser fieles a la organización, principios y normas con honor, rectitud y propiedad. Con este valor obtener la identificación, confianza y discrecionalidad.

### **3.5.4 Objetivos**

A continuación se detallan los objetivos de la unidad de recursos humanos:

- Proporcionar a la organización de fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos planteados.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos al contratar personal competente, para lograr una mejor eficacia de estos en todos los niveles de organización.
- Actualizar, innovar y corregir las funciones y procedimientos realizados para la correcta administración del personal.
- Aumentar y mantener la autorrealización y satisfacción de los colaboradores, al realizar talleres y actividades en donde manifiesten sus inquietudes.

- Crear y preservar un agradable ambiente laboral, considerando las necesidades comunes en cada persona y área de trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.

### **3.5.5 Funciones**

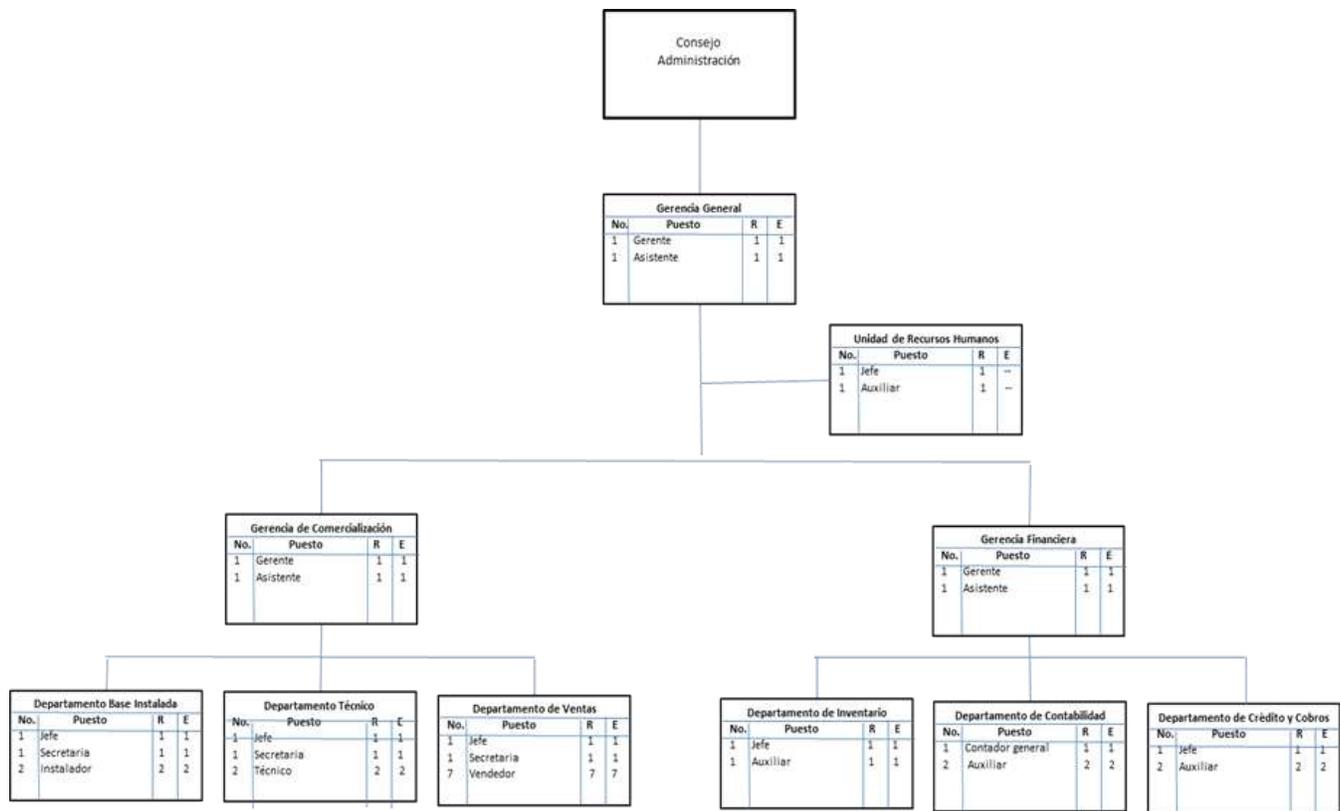
Las funciones básicas que tendrá la unidad de recursos humanos son:

- Diseñar y analizar descripciones de puestos de la organización
- Aplicar técnicas para el proceso de reclutamiento y selección.
- Contratar el personal idóneo.
- Desarrollar el sistema de inducción general y específica al puesto del personal de nuevo ingreso.
- Elaborar herramienta para la evaluación del desempeño
- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño
- Llevar el control de los incentivos, salarios y beneficios sociales del personal, en lo correspondiente a la administración de compensaciones
- Orientar a la organización en aspectos de legislación laboral.

### **3.6 Diseño organizacional de la unidad de recursos humanos**

Con la finalidad que la unidad de recursos humanos obtenga los resultados esperados deberá unificar la planeación de los recursos humanos con la organización. Por lo que deberá definir las funciones de cada integrante que la conforma, se hace necesario plasmar gráficamente su estructura organizacional y establecer en que posición se ubicará la unidad como tal, dentro de la empresa cuya propuesta es:

**Gráfica 17**  
**Organigrama general propuesto**  
**Hermes Internacional, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

En el organigrama anterior, se observa que se propone que a la estructura se agregue la unidad de recursos humanos, la cual funcionará como órgano de autoridad lineal dependiendo directamente de la gerencia general y asesorando al personal de los distintos departamentos.

Para que las funciones de recursos humanos se lleven a cabo debe contarse con dos personas, una desempeñando el puesto de jefe de la unidad que rinda informes al gerente general de los resultados alcanzados en la nueva unidad, las decisiones y la información obtenida por cada procedimiento, y otra desempeñando el puesto de auxiliar de recursos humanos que apoye en los procedimientos y aplicación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño.

### **3.6.1 Dimensión de la estructura**

La dimensión de la estructura en la nueva unidad de recursos humanos será de tipo vertical, teniendo presente la centralización de funciones y estructura que se tiene definida en la empresa.

### **3.6.2 Modelo de diseño**

El modelo de diseño para la propuesta de la nueva unidad de recursos humanos será orgánica, aunque en la empresa se emplea la centralización se debe considerar menos complejidad y formalización en la toma de decisiones, sopesando la flexibilidad necesaria al aplicar las funciones.

### **3.6.3 Departamentalización**

En la empresa el tipo de departamentalización es funcional, por lo que la unidad de recursos humanos se adherida a esta.

#### **3.6.4 Tramo de control**

El tramo de control es estrecho ya que se contará inicialmente con dos personas, y la persona encargada podrá tener un mejor control sobre las funciones a realizar por el subalterno.

#### **3.6.5 Cadena de mando**

La cadena de mando en la unidad de recursos humanos muestra cuales deben ser los niveles de comunicación y autoridad los cuales deberán ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias, por lo que el jefe de la unidad informará y reportará únicamente al gerente general y las personas que lleguen a integrarse a la unidad reportaran a él.

#### **3.6.6 Sistemas de organización**

En la unidad de recursos humanos el sistema de organización será de tipo funcional, el cual se orienta a la separación, distinción y especialización de los cargos, para que cada persona que integre la unidad tenga la experiencia completa para llevar a cabo el desarrollo de las funciones asignadas.

### **3.7 Descripción técnica de puestos de la unidad de recursos humanos**

Debido a que en Hermes Internacional S.A., no existe actualmente una unidad de recursos humanos, es necesario como primera acción, la contratación del jefe de la unidad por parte de gerencia general. Luego, se procederá a contratar a una persona que auxiliará en las tareas. Consecuentemente por carecer de instrumentos administrativos adecuados, se proponen los aspectos fundamentales que debe contener una descripción de puestos, aplicado a las posiciones que integrarán la unidad de recursos humanos. A continuación se presentan las dos descripciones de puestos propuestos para la creación de la unidad de recursos humanos:

**Descripción Técnica de Puesto  
Hermes Internacional, S.A.**



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**I. Identificación**

Titulo del puesto:  
Ubicación administrativa:  
Jefe inmediato superior:  
Subalternos:

Jefe de Recursos Humanos  
Unidad de Recursos Humanos  
Gerente General  
Auxiliar de Recursos Humanos

**II. Descripción**

Es un puesto que brinda asesoría a nivel estratégico, tiene a su cargo la administración de todas las actividades de la unidad de recursos humanos, así como la dotación del recurso humano a la empresa, de acuerdo a los objetivos de la misma.

**Atribuciones**

- Dirigir, controlar y gestionar las actividades referentes a la administración de personal.
- Analizar y evaluar el impacto de las actividades de la unidad y elaborar y dirigir la implementación de planes de contingencia frente a posibles riesgos relativos a la gestión de recursos humanos.
- Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de las mismas.
- Participar junto con los otros gerentes de la empresa en la planificación de las necesidades del recurso humano a corto y mediano plazo.
- Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo
- Proponer a gerencia general a corto plazo, el manejo de la estructura de compensaciones y beneficios de los empleados, por medio de políticas salariales.
- Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entre los diferentes departamentos de la Empresa.
- Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la empresa, orientándolos a la eficiencia y calidad.
- Implementar las herramientas técnicas para la admisión de personal, en cuanto a reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño de personal, a manera de facilitar los recursos humanos requeridos, en el tiempo mínimo posible.

- Coordinar con jefes de áreas capacitaciones en beneficio de los trabajadores y de la empresa.
- Desarrollar un programa de evaluación del desempeño.
- Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano.
- Organizar y dirigir al personal del departamento.
- Elaborar informes gerenciales.

### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto deberá mantener relación con el gerentes, jefes de departamento y demás personal de la empresa que requiera o solicite audiencia.

### **Autoridad**

Planificar y coordinar el proceso de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño, así cómo las que le sean designadas adicionalmente por el gerente general.

### **Responsabilidades**

Es responsable del buen funcionamiento en la administración del recurso humano y de los resultados que se obtengan, así mismo de la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos.

### **III. Requisitos mínimos del puesto**

#### a) Académico

- Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.
- Estudios de Maestría en Recursos Humanos.

#### b) Experiencia profesional

- Mínimo de 2 años como jefe de recursos humanos.

#### c) Habilidades

- Tener facilidad de expresión verbal y escrita.
- Trabajar en equipo.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Iniciativa y liderazgo participativo en toma de decisiones.

#### d) Destrezas

- Manejo de programas de computación.

#### e) Otros requisitos

- Amplio conocimiento de las leyes laborales
- Conocimiento de pruebas psicométricas

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Descripción Técnica de Puesto  
Hermes Internacional, S.A.**

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
<b>I. Identificación</b>		
Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:	Auxiliar de Recursos Humanos Unidad de Recursos Humanos Jefe de Recursos Humanos Ninguno	
<b>II. Descripción</b>		
Es un puesto de carácter operativo de apoyo y debe participar en todo lo que compete al departamento, realizando las funciones asignadas para el logro de los objetivos de la unidad.		
<b>Atribuciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en los procesos reclutamiento, selección y aplicación de pruebas para evaluar a los candidatos.</li> <li>• Identificar las diferentes vacantes, publicarlas y recibir solicitudes.</li> <li>• Coordinar la publicación de anuncios en los medios de comunicación impresa</li> <li>• Recibir y analizar la currícula.</li> <li>• Verificar y analizar las referencias de los aspirantes.</li> <li>• Realizar entrevistas a los aspirantes a cargos.</li> <li>• Apoyar en la realización y análisis de descripciones de cargos.</li> <li>• Coordinar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.</li> <li>• Preparar informes y documentos relacionados con las actividades de personal.</li> <li>• Participar en los procesos de cálculo, pago de nomina y prestaciones laborales.</li> <li>• Mantener actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.</li> <li>• Registrar la asistencia del personal de la organización.</li> <li>• Elaborar planillas y certificados del IGSS.</li> <li>• Elaborar los contratos de trabajo del personal.</li> <li>• Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada por el jefe inmediato.</li> </ul>		
<b>Relaciones de trabajo</b>		
Por la naturaleza de sus atribuciones mantendrá relaciones frecuentes con el personal de la organización que requiera información o solicite los servicios de la unidad.		

## **Responsabilidades**

Es responsable del manejo adecuado de toda la documentación y equipo que esté bajo su cargo.

### **III. Requisitos mínimos del puesto**

a) Académico

- Mínimo tercer año en Administración de Empresas, Psicología Industrial o Ingeniería Industrial.

b) Experiencia profesional

- Mínimo de 2 años en puestos similares.

c) Habilidades

- Trabajar en equipo
- Trabajar bajo presión
- Excelentes relaciones interpersonales
- Proactiva

d) Destrezas

- En el manejo de equipo de cómputo y de oficina

e) Otros requisitos

- Conocimientos de leyes laborales

Fuente. Elaboración propia. Año 2012.

## **3.8 Reclutamiento**

El procedimiento de reclutamiento a realizar en la empresa será con base a los siguientes pasos:

### **Necesidad del cargo a cubrir**

El origen del reclutamiento inicia con la necesidad de cubrir alguna plaza vacante, por lo que el departamento correspondiente notificará su necesidad a recursos humanos, especificando el perfil y los requerimientos del puesto. Utilizando el formato de solicitud de personal siguiente, en el cual se indica la forma en que debe llenarse:

**Formato 1**  
**Solicitud de Personal**  
**Hermes Internacional, S.A.**

*Hermes Internacional, S.A.*  
*Unidad de Recursos Humanos*



## SOLICITUD DE PERSONAL

Fecha de solicitud: 27 de junio 2012  
Nombre del jefe solicitante: Alejandra María Aguilar  
Departamento o unidad: Recursos Humanos

### DATOS DE LA PLAZA

Nombre del puestos: Auxiliar de Recursos Humanos  
Cantidad de puestos solicitados: Uno  
Tiempo: Indefinido  Temporal  Periodo: \_\_\_\_\_

### PERFIL DEL PUESTO

Nivel académico: 3er. Semestre en Admón. de Empresas  
Psicología o Ingeniería.  
Experiencia profesional: Dos años en puesto similar  
Edad: De 20 a 35 años  
Sexo: Indefinido  
Habilidades: Facilidad de expresión, trabajo en equipo  
Proactivo y trabajo bajo presión.  
Destrezas: Manejo de paquetes de windows  
Características: Amable, actitud de servicio al cliente  
Otros requisitos: Conocimiento de pruebas psicométricas y leyes laborales  
Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre del jefe inmediato: Ing. Carlos Gustavo Martínez

Vo. Bo. Gerente General

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

### **Guía para llenar el formulario de solicitud del personal:**

1. El jefe del área deberá solicitar en la unidad de recursos humanos los formularios en blanco de solicitud de contratación.
2. Previo a llenar la solicitud de contratación el jefe de área deberá tener copia del perfil del puesto a contratar.
3. Si el jefe solicitante del puesto considera necesaria la modificación del perfil, debe informarlo a la unidad de recursos humanos para realizar los cambios respectivos.
4. Seguidamente el jefe procede a llenar la solicitud de personal.
5. Luego de completar el formulario lo traslada a la unidad de recursos humanos para la revisión respectiva.
6. La unidad de recursos humanos traslada la solicitud para la aprobación de la gerencia general.
7. Gerencia general firma el formulario y lo traslada a la unidad de recursos humanos para que inicie el proceso de reclutamiento.

Inicialmente se debe reclutar por medio de fuentes internas o sea personas que se encuentren dentro de la empresa y las externas si no se encontrara personal interno que llene los requisitos del puesto.

#### **3.8.1 Reclutamiento interno**

Se debe considerar que para el reclutamiento interno es necesario diseñar y establecer una base de datos en la que se incluya información completa del personal que integra la empresa.

Es conveniente dar mayor prioridad al reclutamiento interno ante el reclutamiento externo, para lo cual se deberá analizar dentro de las personas de la empresa, si existe algún candidato que cumpla con los requisitos mínimos del cargo y emitir

las conclusiones pertinentes. Esto podrá ser un ascenso o traslado; además, será motivador para los colaboradores. La forma de comunicación será por medio de:

- Anuncios en lugares públicos como: cafetería, pasillos o carteleras de información en todos los departamentos.
- Envío de correo electrónico a todos los colaboradores de la empresa.

El medio escrito propuesto para la convocatoria interna es el siguiente:

**Formato 2**  
**Memorándum interno**  
**Hermes Internacional, S.A.**

*MEMORANDUM GG-INT-000-2012*



PARA: Colaboradores de Hermes internacional  
DE: Gerencia General  
ASUNTO: Plaza vacante  
FECHA: Fecha de publicación

Por medio de la presente la gerencia general, hace del conocimiento de los colaboradores de la empresa, que se encuentra disponible la plaza de:

***JEFE DE RECURSOS HUMANOS***

Horario de lunes a viernes de 8:00 A 17:00 horas.

**Objetivo general del puesto:**

Asesorar a nivel estratégico al gerente general en lo concerniente a la gestión del talento humano y proveer de personal idóneo para el mejor funcionamiento de la organización.

**Requisitos para optar a la plaza son:**

- \* Tener una excelente trayectoria en la empresa, caracterizada por la actitud de servicio.
- \* Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología o Ingeniería Industrial.
- \* Conocimientos de técnicas de negociación.
- \* Conocimientos de leyes laborales.
- \* Amplio conocimiento en procesos de gestión de personal.
- \* Manejo de paquetes de Windows y office.
- \* Excelentes relaciones interpersonales.
- \* Ser una persona proactiva, ordenada, metódica y autodisciplinada.
- \* Capacidad de trabajo bajo presión y en equipo.

**Interesados**

1. Enviar correo electrónico a [empleosrrhh@hermes.com.gt](mailto:empleosrrhh@hermes.com.gt) con copia a su jefe inmediato

Indicando lo siguiente:

- \* Nombre completo
- \* Puesto que desempeña
- \* Salario actual
- \* Tiempo de laborar en la empresa
- \* Tiempo de ocupar el puesto actual
- \* Grado académico actual

2. Las solicitudes serán atendidas los días (indicar fechas para presentación). Las solicitudes enviadas deberán cumplir con toda la información solicitada anteriormente.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

### 3.8.2 Reclutamiento externo

Si dentro de la empresa no se encuentra ninguna persona que pueda ocupar la plaza vacante, será necesario el reclutamiento externo, por lo que se sugiere utilizar las técnicas siguientes:

- **Recomendación:** información de candidatos que se obtiene por medio de conocidos, amigos o familiares de los colaboradores.
- **Anuncio por medio de correo electrónico o bolsas de trabajo:** envío de correo electrónico a todos los contactos que tenga la unidad y colocación de anuncio en bolsas de trabajo web.
- **Anuncio en medio escrito:** colocación de un anuncio de plaza vacante en periódicos de mayor circulación y revistas especializadas dependiendo del nivel jerárquico de la plaza vacante.

Para la elaboración de un anuncio en medio escrito, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Descripción de la empresa:** características de la organización, ambiente de trabajo, posibilidades de desarrollo.
- **Nombre del puesto y condiciones:** se debe indicar la naturaleza del puesto, realizarlo de manera retadora y atrayente para despertar interés en los candidatos potenciales.
- **Requisitos del puesto:** se describen los requisitos específicos más importantes que deben de cumplir con el perfil del cargo a ocupar.
- **Beneficios:** en este aspecto se detallan los beneficios económicos de ley y adicionales que ofrece la empresa al candidato potencial.
- **Recepción de documentos:** se debe indicar la manera en que se recibirán los expedientes de los candidatos interesados, no se debe

olvidar la fecha límite de recepción, proporcionando a la vez dirección electrónica o del lugar donde los interesados podrán ingresar la papelería.

El diseño y contenido de los anuncios de los cargos disponibles debe tener al menos cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la Atención, la segunda desarrollar el Interés, la tercera crear el Deseo mediante el aumento del interés, por último, la Acción se refiere al momento cuando el interesado envía su hoja de vida.

Se propone un ejemplo de anuncio de prensa considerando esta técnica.

**Formato 3**  
**Anuncio de Prensa**  
**Hermes Internacional, S.A.**

<b>Empresa industrial líder en la región desea contratar:</b>			
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; background-color: #f0f0f0; display: inline-block;"><b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b></div>			
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ De 30 a 45 años de edad</li><li>✓ Experiencia mínima de dos años en puesto similar</li><li>✓ Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología o Ingeniería Industrial. Preferible con estudios de Maestría en Recursos Humanos.</li><li>✓ Conocimientos de leyes laborales.</li><li>✓ Relaciones laborales y conocimientos de técnicas de negociación.</li><li>✓ Amplio conocimiento de los procesos de Gestión de Personal.</li></ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th style="text-align: center;"><b>Ofrecemos:</b></th></tr></thead><tbody><tr><td style="text-align: left;"><ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad laboral</li><li>• Salario competitivo</li><li>• Prestaciones adicionales a las de la Ley</li><li>• Ambiente agradable de trabajo</li></ul></td></tr></tbody></table>	<b>Ofrecemos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad laboral</li><li>• Salario competitivo</li><li>• Prestaciones adicionales a las de la Ley</li><li>• Ambiente agradable de trabajo</li></ul>
<b>Ofrecemos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad laboral</li><li>• Salario competitivo</li><li>• Prestaciones adicionales a las de la Ley</li><li>• Ambiente agradable de trabajo</li></ul>			
<small>Interesados enviar CV a <a href="mailto:empleosgq@hermes.com.gt">empleosgq@hermes.com.gt</a>, iindicando pretensión salarial o presentarse a 8ª. Avenida 0-38, zona 2, Colonia el Tesoro, Mixco a mas tardar el (dd/mm/aa)</small>			

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La unidad de recursos humanos deberá cotizar el medio impreso a utilizar para hacer publica la plaza, por lo que se sugiere sea publicado en prensa libre por ser uno de los periódicos de mayor circulación, al ser utilizado este medio ofrecen que sea publicado toda la semana pero se sugiere que en especial sean los días lunes y jueves, por ser los días en donde se crea una sección especial para ello.

A continuación se presentan las medidas sugeridas para la publicación de la oferta laboral y los precios proporcionados por Prensa Libre:

- **Anuncios en blanco y negro**

No.	Tamaño	Precio
	2" X 2"	Q. 697.50
	2" X 3"	Q.1,046.25

- **Anuncios con un color de fondo.** Al utilizar esta opción se tiene la ventaja de tener mayor impacto, fácil identificación y mayor recordación.

No.	Tamaño	Precio
	2" X 2"	Q. 802.12
	2" X 3"	Q.1,203.19

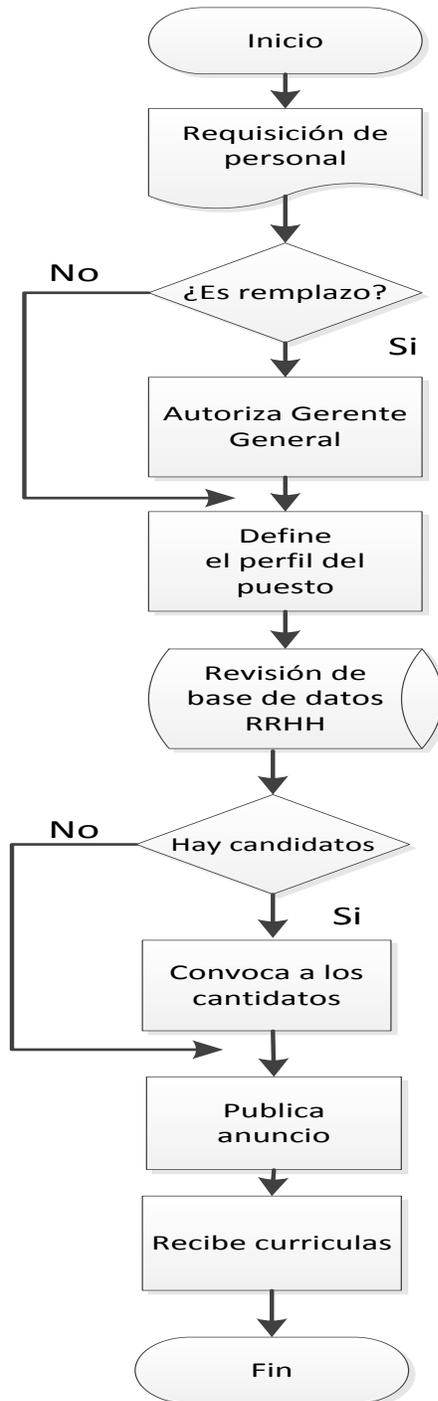
Para llevar a cabo el reclutamiento de personal se utilizará el siguiente procedimiento:

1. La requisición de personal debe ser llenada por el jefe del área o departamento.
2. El jefe de la unidad de recursos humanos revisa la requisición, para verificar si se trata de remplazo de personal o cubrir vacante.
3. Si se trata de remplazo de personal, solicita autorización a la gerencia general.

4. El jefe de recursos humanos define el perfil del puesto solicitado.
5. El jefe de recursos humanos revisa la base de datos de la empresa, para verificar si existe un candidato interno para ocupar la vacante.
6. De no contar con candidatos en la base de datos se procede a publicar el anuncio respectivo, de acuerdo a la fuente de reclutamiento que se utilizará.
7. El auxiliar de recursos humanos recibe la curricula.

A continuación se presenta gráficamente el proceso de reclutamiento para una mejor comprensión.

**Gráfica 18**  
**Proceso de reclutamiento de personal**



Fuente: elaboración propia. Año 2012

### **3.9 Selección**

En el proceso de selección interviene la unidad de recursos humanos y el jefe del departamento que solicita cubrir la vacante, para que la decisión sea tomada en conjunto. La selección debe realizarse bajo un juicio objetivo, en donde el perfil exigido para la vacante, sea lo más exacto según las características y cualidades del postulante.

**3.9.1 Si fue aplicado reclutamiento interno:** se deberá realizar el siguiente procedimiento.

#### **3.9.1.1 Recepción de curricula**

El auxiliar de recursos humanos recibirá la documentación presentada por el personal interesado a ocupar el puesto vacante.

#### **3.9.1.2 Consulta en base de datos de RRHH**

Se deberá consultar en la base de datos del personal actual que posea la unidad de recursos humanos, con la finalidad que todos los que llenen los requisitos tengan la oportunidad de aplicar para el puesto vacante.

#### **3.9.1.3 Traslado de información a candidatos**

Debe iniciarse con una breve reunión con las personas interesadas a ocupar el puesto, en ella, se solicitará a los candidatos la complementación de la papelería para el expediente para tomar una mejor decisión y se les hará saber el proceso al que serán incluidos, dando un apoyo motivador en caso de no ser elegidos. Posteriormente de la reunión se procederá analizar la información de cada candidato para seleccionar a los más adecuados según el perfil del puesto, para continuar con el proceso y se recomienda que el número de candidatos seleccionados no sea mayor de cinco.

#### **3.9.1.4 Análisis y decisión de candidatos**

El jefe de recursos humanos, con base a la información recibida por el auxiliar sobre la selección realizada de candidatos da su visto bueno para la aplicación de pruebas.

#### **3.9.1.5 Aplicación de pruebas**

Se procederá a realizar las pruebas psicométricas de acuerdo al puesto que se pretende cubrir, así mismo deben tomarse en cuenta las habilidades y capacidades que tiene en el desempeño del trabajo actual en la organización.

#### **3.9.1.6 Análisis de resultados y decisión**

Al concluir con las pruebas psicométricas debe realizarse por parte del jefe de recursos humanos el análisis y comparación de resultados. En esta parte debe tenerse sumo cuidado pues debe elegirse a la persona con la finalidad de contribuir a mejorar al desarrollo del cargo a cubrir dentro de la empresa y a su vez a la empresa incluyendo al personal con mayor capacidad y conocimientos.

#### **3.9.1.7 Comunica al candidato seleccionado**

El auxiliar de recursos humanos deberá comunicarse con el candidato vía telefónica para informarle que ha sido seleccionado para ocupar el puesto vacante.

#### **3.9.1.8 Firma de contrato**

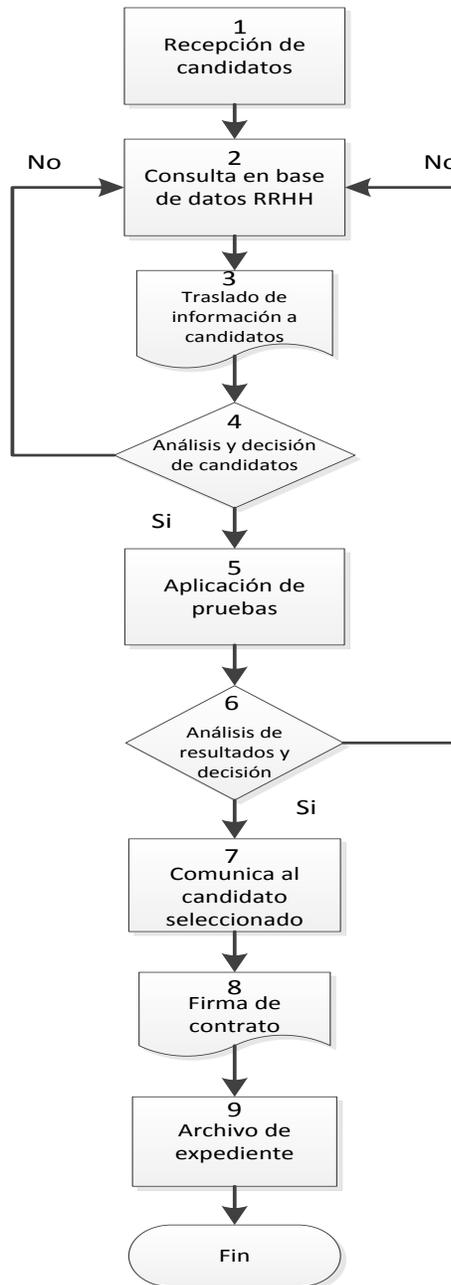
El auxiliar de recursos humanos deberá proceder con la elaboración del contrato de trabajo respectivo, luego de ser firmado por los interesados se envía al ministerio de trabajo, adjuntando una copia al expediente del nuevo colaborador.

#### **3.9.1.9 Archivo de expediente**

En la nueva unidad se llevará un archivo con los expedientes de los candidatos, y una base de datos, en donde se detalle todo lo relacionado al personal.

A continuación se muestra gráficamente dicho proceso:

**Gráfica 19**  
**Proceso de selección para reclutamiento interno**



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**3.9.2 Sí fue aplicado reclutamiento externo:** En el caso que la empresa haya utilizado el reclutamiento externo, se deberá analizar la currícula con base al perfil del puesto a cubrir y seleccionar a la persona idónea. El procedimiento propuesto es el siguiente:

**3.9.2.1 Consulta en base de datos RRHH**

Se deberá rectificar en la base de datos, si se cuenta con candidatos que puedan someterse al proceso para aplicar al puesto vacante.

**3.9.2.2 Selección de currícula**

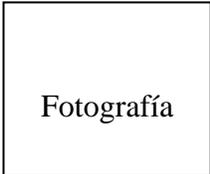
El auxiliar de recursos humanos selecciona la currícula de los candidatos que cumplen con el perfil (máximo 10 candidatos) y los convoca. Además verifica que la documentación este completa para conformar el expediente, de no ser así, se solicitará al momento de convocarlos.

**3.9.2.3 Candidatos llenan solicitud de empleo**

Al momento de presentarse el candidato, el auxiliar de recursos humanos proporcionará la solicitud de empleo. El formato de solicitud de empleo propuesto se muestra a continuación, así mismo se indica la manera en que debe llenarse.

**Formato 4**  
**Solicitud de empleo**  
**Hermes Internacional, S.A.**

**SOLICITUD DE EMPLEO**



Con el objeto que la Unidad de Recursos Humanos cuente con información que le permita seleccionar al personal idóneo para el desempeño de sus funciones, agradecemos complete con letra legible, de manera exacta y veraz los datos que se le presentan a continuación. Esta información será utilizada confidencialmente

**I. INFORMACION GENERAL**

Nombre completo:	<i>Alejandra María Aguilar González</i>		
Fecha de Nacimiento:	<i>26/01/1980</i>	Edad:	<i>32 Años</i>
Estado Civil:	<input checked="" type="checkbox"/> Soltero(a)	<input type="checkbox"/> Casado(a)	<input type="checkbox"/> Unido(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) Otro:
No. de Cédula, DPI ó Documento de Identificación:	<i>A-1 29,173</i>		
Dirección:	<i>3°. Ave. 3-40 Zona 1</i>		
Teléfono de Casa:	<i>2253-3021</i>	Teléfono Celular:	<i>4750-9591</i>
Correo electrónico:	No. Afiliación IGSS: <i>28038765</i>		
Profesión:	<i>Licenciada en Admón. de Empresas</i>	No. De NIT:	<i>963847-0</i>
Colegiado No.	<i>364.873</i>	Esta activo:	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Puesto que solicita:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>		
Fecha a partir de la cual tiene disponibilidad de trabajar:	<i>De inmediato.</i>		
¿Medio por el cual se entero del empleo?	<i>Anuncio de prensa</i>		

**II. RECORD ACADÉMICO**

NIVEL	AÑO	ESTABLECIMIENTO	TÍTULO O DIPLOMA OBTENIDO
Postgrado			
Universitario	<i>2010</i>	<i>USAC</i>	<i>Administradora de Empresas</i>
Diversificado	<i>1998</i>	<i>Liceo Tecnológico</i>	<i>Secretaria Bilingüe</i>
Básicos	<i>1995</i>	<i>Instituto Belén</i>	<i>3ro. Básico</i>
Primaria	<i>1992</i>	<i>Colegio Juan Pablo II</i>	<i>6to. Primaria</i>
¿Estudia Actualmente? No <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Si su respuesta es sí indique lo que estudia, horario y establecimiento educativo donde estudia:			

Idiomas que domina: *Ingles y alemán en un 75% ambos.*

Programas de Computación que domina: *Word, Excel, Power Point, Visio y Publisher.*

### III. INFORMACIÓN DE EMPLEOS:

Describa los últimos tres empleos, incluyendo el actual si lo tiene:

Nombre de la Empresa:	<i>Empresa Eléctrica de Guatemala</i>	
Dirección de la Empresa:	<i>6ª. Ave. 5-01, Zona 1</i>	
Teléfonos:	<i>2230-5847</i>	
Puesto que desempeñó:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>	
Fecha de ingreso:	<i>Enero 2007</i>	Fecha de egreso: <i>Abril 2012</i>
Indique las funciones principales del puesto: <i>Coordinación en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación, y ejecución de nomina de pago.</i>		
Nombre de su jefe inmediato:	<i>Jorge Alberto Gómez López</i>	
Teléfonos donde se le puede localizar:	<i>2230-5847 Cel. 5453-0938</i>	
Cargo que ocupa la persona que fue su jefe:	<i>Director de Recursos Humanos</i>	
Ultimo salario devengado:	<i>Q. 7,000.00</i>	
Motivo del retiro:	<i>Renuncia</i>	
Se puede solicitar referencias laborales en esta empresa: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Si su respuesta es no indique porque:		

Empleo inmediato anterior:

Nombre de la Empresa:	<i>Seguros Panamericana</i>	
Dirección de la Empresa:	<i>Ave. Reforma 9-15, Zona 9</i>	
Teléfonos:	<i>2238-4950</i>	
Puesto que desempeñó:	<i>Asistente de Recursos Humanos</i>	
Fecha de ingreso:	<i>Septiembre 2002</i>	Fecha de egreso: <i>Diciembre 2006</i>
Indique las funciones principales del puesto: <i>Llevar control de seguro medico, vida y dental, apoyo en los procesos de reclutamiento, selección e inducción.</i>		
Nombre de su jefe inmediato:	<i>Oscar David Guerra Segura</i>	
Teléfonos donde se le puede localizar:	<i>2238-4950 Cel. 5547-3948</i>	
Cargo que ocupa la persona que fue su jefe:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>	
Ultimo salario devengado:	<i>Q. 4,500.00</i>	
Motivo de retiro del último empleo:	<i>Renuncia</i>	
Se puede solicitar referencias laborales en esta empresa: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Si su respuesta es no indique porque:		

Empleo inmediato anterior:

Nombre de la Empresa:	Banco Industrial		
Dirección de la Empresa:	7ª. Ave 2-90, Zona 4		
Teléfonos:	2224-1321		
Puesto que desempeñó:	Secretaria		
Fecha de ingreso:	Marzo 1999	Fecha de egreso:	Agosto 2002
Indique las funciones principales del puesto: Atención al cliente, apertura de cuentas bancarias, reportes de chequeras entregadas y apertura de cuentas, entre otras.			
Nombre de su jefe inmediato:	Víctor Raúl Pineda Garza		
Teléfonos donde se le puede localizar:	2224-1321 Cel. 5052-2499		
Cargo que ocupa la persona que fue su jefe:	Jefe de agencia		
Ultimo salario devengado:	Q. 3,000.00		
Motivo de retiro del último empleo:	Reorganización		
Se puede solicitar referencias laborales en esta empresa: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Si su respuesta es no indique porque:			

#### IV. DATOS FAMILIARES

Complete la información que a continuación se le solicita (anote nombres y apellidos completos)

	NOMBRE	EDAD	DIRECCION Y TELÉFONO	OCUPACIÓN Y LUGAR DONDE TRABAJA
Padre	Sebastián Aguilar Paz	58	3ª. Ave. 3-40 Zona 1. 2253-3021	Auditor Publico. Finanzas
Madre	Fátima González López	55	3ª. Ave. 3-40 Zona 1. 2253-3021	Secretaria Bilingüe. Ama de casa
Esposo	-----			
Hermanos	Eddy Aguilar González	28	12 Calle 7-21 Zona 6. 2288-3021	Perito Contador. Banco de Antigua
	Luz María Aguilar G.	25	3ª. Ave. 3-40 Zona 1. 2253-3021	Secretaria Bilingüe. Industrias Kern`s
Hijos	-----			

#### V. INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA

Indique el monto que aporta para el sostenimiento de su familia:	Q. 2,000.00
Número de personas que dependen económicamente de usted:	Ninguna
Su vivienda es:	Propia <input type="checkbox"/> Familiar <input checked="" type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Otro (especifique)
Cantidad que paga por alquiler o amortización de vivienda:	

Posee deudas: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> Especifique:	
Indique el ingreso promedio de su núcleo familiar:	Q. 10,000.00
Indique si recibe algún ingreso extra a su salario y la cantidad:	No
Indique si recibe ingresos por jubilación y la cantidad:	No
Especifique si tiene propiedades adicionales y/o vehículo:	No

#### VI. ÁREA DE SALUD:

Indique cuándo se hizo el último chequeo médico y motivo:	Hace seis meses, por salud
Indique si es alérgico a algún medicamento o alimento:	No
Ha estado hospitalizado y motivo:	No
¿Ha sufrido algún accidente?	No
Indique su tipo de sangre:	O Positivo

#### VII. REFERENCIAS LABORALES:

Indique el nombre de 3 personas que puedan brindar referencias laborales de su persona, que sus jefes inmediatos en los últimos empleos que haya tenido.

NOMBRE	TELÉFONO	OCUPACIÓN
Jorge Alberto Gómez López	2230-5847	Director de Recursos Humanos
Oscar David Guerra Segura	2238-4950	Jefe de Recursos Humanos
Víctor Raúl Pineda Garza	2224-1321	Jefe de agencia

#### VIII. REFERENCIAS PERSONALES:

Indique el nombre de 3 personas que no sean familiares y que puedan brindar referencias suyas.

NOMBRE	TELÉFONO	OCUPACIÓN
Becky Ludmila Castro Pérez	2279-4020	Administradora de Empresas
Oscar Rene Molina Hernández	2471-9403	Auditor Público
Carlos Humberto Barrios Castañeda	2288-9864	Abogado y Notario.

La información proporcionada anteriormente es verdadera y completa, si logro obtener el puesto solicitado y la información es engañosa o falsa puede ser causa de despido inmediato, autorizo la investigación y conformación de dichos datos.

Guatemala, 22 de junio de 2012.

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE

Fuente. Elaboración propia. Año 2012.

#### **3.9.2.4 Entrevista inicial o preliminar**

Luego que el candidato entregue llena la solicitud de empleo se realizará una entrevista inicial para conocer en el menor tiempo posible todo lo relacionado a los requerimientos del puesto y con la finalidad de descartar a los candidatos que no llenan los requisitos.

En la entrevista se calificará principalmente, la habilidad para relacionarse, facilidad de expresión verbal, presentación, entre otros. Así también, se les deberá informar a los postulantes la naturaleza del puesto, el horario a cubrir, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que ellos decidan si les interesa seguir adelante con el proceso.

Para una mejor obtención de información y de manera estructurada se propone una guía de entrevista inicial, la cual facilitará a la unidad de recursos humanos al momento de entrevistar al candidato, así mismo crear un ambiente agradable y una adecuada conversación para obtener la información deseada. Se muestra a continuación la forma en que debe llenarse la guía de entrevista preliminar.

**Formato 5**  
**Guía de entrevista preliminar**  
**Hermes Internacional, S.A.**



**GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR**  
**Recursos Humanos**

Fecha de entrevista: 22/06/2012

**Datos generales**

Nombre del candidato: Alejandra María Aguilar González Puesto al que aplica: Jefe de RRHH  
 Edad: 32 Años Estado civil: Soltera Número de hijos: No  
 Profesión: Administradora de Empresas Estudia No  Si   
 Medio por el cual se enteró de la vacante: Anuncio de prensa Pretensión salarial: Q. 8,000.00

**Breve descripción del puesto a cubrir**

**Historial y experiencia laboral (últimos tres empleos)**

Nombre de la empresa: Empresa Eléctrica de Guatemala  
 Puesto desempeñado: Jefe de Recursos Humanos Fecha de inicio: Enero 2007 Fecha final: Abril 2012  
 Último salario: Q. 7,000.00 Motivo de retiro: Renuncia  
 Funciones: Coordinación en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación, y ejecución de nomina de pago.

Nombre de la empresa: Seguros Panamericana  
 Puesto desempeñado: Asistente de RRHH Fecha de inicio: Septiembre 2002 Fecha final: Diciembre 2006  
 Último salario: Q. 4,500.00 Motivo de retiro: Renuncia  
 Funciones: Llevar control de seguro medico, vida y dental, apoyo en los procesos de reclutamiento, selección e inducción

Nombre de la empresa: Banco Industrial  
 Puesto desempeñado: Secretaria Fecha de inicio: Marzo 1,999 Fecha final: Agosto 2,002  
 Último salario: Q. 3,000.00 Motivo de retiro: Reorganización  
 Funciones: Atención al cliente, apertura de cuentas bancarias, reportes de chequeras entregadas y apertura de cuentas cuentas, entre otras.

**Resumen**

Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo: Compra de vehículo, Maestría en RRHH y boda  
 Cuáles son sus fortalezas? Organizada, responsable, actitud de servir y honesta  
 Cuáles son sus debilidades? Un poco desconfiada

Marque con una (X) como califica al aspirante entrevistado según los siguientes aspectos:

ASPECTOS	CALIFICADORES					
Presentación personal	Excelente <input checked="" type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>		
Escolaridad necesaria para el puesto	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Equivalente <input type="checkbox"/>			
Experiencia en posiciones similares	Excelente <input checked="" type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>		
Sociabilidad	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input checked="" type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>		
Disponibilidad inmediata	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>				
Entrevistador: <u>Inq. Carlos Gustavo Martínez</u>						
Continúa proceso <input checked="" type="checkbox"/> Base de datos <input type="checkbox"/>						

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

### **3.9.2.5 Verificación de referencias laborales y personales**

De acuerdo a la depuración de candidatos realizada en la entrevista preliminar se sugiere verificar los datos y referencias, para evitar continuar el proceso con solicitantes de los cuales no se reciba una buena referencia. La comprobación de referencias debe ser realizada por el auxiliar de recursos humanos, quien deberá llevar de una forma ordenada las verificaciones.

La verificación de referencias puede realizarse por medio de llamadas telefónicas y/o por medio de correo electrónico, las cuales serán solicitadas al jefe inmediato o al departamento de recursos humanos de las empresas, en donde han prestado servicios con anterioridad, con la finalidad de confrontar la hoja de vida presentada y conocer varios aspectos relevantes del aspirante.

De igual forma deberá tomarse en cuenta las referencias personales tanto de amistades como de familiares, que permitan tener una idea general de las características que predominan en el candidato.

Se propone un formato para la confirmación de referencias laborales y otro para personales, los cuales brindan la estructura, de cómo deben ser realizadas, las cuales servirán a su vez de constancias para verificar en que momento fueron realizadas. A continuación se muestra la forma en que debe llenarse.

**Formato 6**  
**Guía de verificación de referencias laborales**  
**Hermes Internacional, S.A.**



**VERIFICACIÓN REFERENCIAS LABORALES**  
**Recursos Humanos**

Fecha : 25/06/2012

Nombre del candidato: Alejandra María Aguilar González

Puesto al que aplica: Jefe de Recursos Humanos

**INFORMACIÓN A VERIFICAR**

Nombre de la empresa : Empresa Eléctrica de Guatemala

Actividad principal: Servicio

Puestos desempeñados: Jefe de Recursos Humanos

Fecha de ingreso: Enero 2007 Fecha de egreso: Abril 2012

Completar los datos de la persona a evaluar llenando con una "X", la casilla correspondiente al desempeño del colaborador

FACTORES DE DESEMPEÑO	ESCALA	MARCAR CON UNA "X"
<b>1. RESPONSABILIDAD</b> Demostró capacidad para cumplir con sus deberes según las instrucciones dadas.	1.1 Manifestó problemas para cumplir con sus funciones, no seguía instrucciones.	
	1.2 Asumió con responsabilidad las funciones inherentes a su puesto y era obediente en el cumplimiento de las instrucciones dadas.	
	1.3. Logró asumir con máxima responsabilidad sus funciones y cumplía a cabalidad con las instrucciones dadas, además implementaba procesos para mejorar sus funciones.	X
<b>2. INICIATIVA- TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES</b> Fue un empleado con iniciativa, colaborador y hábil para integrarse al grupo logrando ejecutar una tarea.	2.1 Conoce de iniciativa, requiere de instrucciones detalladas y guía permanente. Le tomó tiempo adaptarse al grupo y mostró dificultad al relacionarse con sus compañeros de trabajo en las diferentes actividades.	
	2.2 Tuvo muy buena capacidad para actuar oportunamente, se adaptaba en forma normal al grupo de trabajo y mantuvo adecuadas relaciones interpersonales.	
	2.3 Fue capaz de generar acciones oportunas, constantemente contribuye con sus ideas y sugerencias. Se integra fácilmente con el equipo, mostrando un comportamiento amigable, sincero y cordial, logrando un ambiente de trabajo adecuado.	X
<b>3. PUNTUALIDAD Y EFICIENCIA</b> Cumplió con los horarios establecidos para el ingreso al centro de trabajo. Así como para cumplir los objetivos en tiempo establecido.	3.1 Algunas veces se presentó con puntualidad a sus labores. Se le dificultó el cumplir con lo objetivos asignados y tardaba en cumplir con sus actividades.	
	3.2. Se presentaba a su área de trabajo puntualmente y logró cumplir con los objetivos planteados.	X
	3.3 Presentó máxima puntualidad. Los objetivos asignados los superó, logrando cumplir con las metas antes del tiempo.	
<b>4. PRESENTACIÓN</b>	4.1. Lucía descuidado en su presentación personal e higiene y no mostró ningún interés por mejorar.	

<b>PERSONAL Y HABITOS DE HIGIENE</b> utilizaba la vestimenta adecuada en el puesto y cuidaba sus hábitos de higiene y limpieza	4.2 Se presentaba pulcro y adecuadamente.	
	4.3 Su presentación va acorde al tipo de trabajo que realiza. Muestra interés por su arreglo e higiene personal.	X
<b>5. HONRADEZ Y DISCRECIÓN</b> Trabajó con ética y profesionalismo, actuando de acuerdo a los límites de confidencialidad.	5.1 Se observó uso inadecuado de la información que se le confiaba y poca honradez con el manejo de valores, ( documentos, dinero en efectivo etc.)	
	5.2 Demostró confiabilidad en el uso de la información y manejó los valores a su cargo en forma honesta.	
	5.3 Se caracterizó por manejar la información documental, verbal y digital, con excelencia y los valores con propiedad.	X
<b>6. INCENTIVOS:</b> En el tiempo laborado le realizó alguna felicitación verbal, llamada de atención o recomendaciones al trabajo realizado.	6.1 No recibió ninguna felicitación, por el contrario se le llamó la atención y se le dieron algunas cartas para mejoramiento de su trabajo y de sus actitudes.	
	6.2 Recibió felicitaciones verbales por su buen desempeño y se le realizaron algunas recomendaciones a su trabajo.	X
	6.3 Tiene en su expediente una carta de felicitación, Y destacó en aspectos de su trabajo, superando expectativas.	
<b>7. HABITOS O VICIOS:</b> Observó algún comportamiento o vicio que perjudicara su desempeño laboral.	7.1 Se presentó con olor a licor y mostró un comportamiento de irresponsabilidad.	
	7.2 No tuvo ningún problema, sabe que ingiere licor pero nunca lo hizo en horarios de trabajo.	
	7.3 Sabe que no tiene ningún vicio que perjudique su desempeño.	X

Calificación en general del desempeño en la empresa: Excelente

Cualidades que posee el candidato: Responsable, proactiva, y alta capacidad de desempeño

Motivo del retiro: Renuncia

Lo contratar nuevamente : Si  No

Persona contactada: Jorge Alberto Gómez López Puesto: Director de Recursos Humanos

Nombre del verificador: Ing. Carlos Gustavo Martínez Firma: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Formato 7**  
**Guía de verificación de referencias personales**  
**Hermes Internacional, S.A.**



**VERIFICACIÓN REFERENCIAS PERSONALES**  
*Recursos Humanos*

Fecha : 25/06/2012

Nombre del Candidato: Alejandra María Aguilar González

Persona a quien se le piden referencias: Gladys Alexandra Gómez Teléfono: 2288-3958

Tiempo de conocerlo (a): 8 años Cómo lo (a) conoció: En la universidad

Conoce a su familia? Si  No  Papá  Mamá  Esposa(o) e hijos

Que referencias puede dar usted de su familia? Excelente familia y de muy buenas costumbres

Mencione algunas cualidades o características positivas del candidato? emprendedora, responsable y honrada

Mencione algunas cualidades o características negativas que debe mejorar: Poco desconfiada

Le conoce algún vicio o hábito: Si  No  licor  fumar

Actividades recreativas que practica: Natación, correr y básquet ball.

Sabe si ha tenido algún problema con la ley? Si  No  De que tipo: \_\_\_\_\_

Cómo lo califica como vecino, amigo y compañero de trabajo: Excelente persona

Recomienda usted emplearle en esta empresa? Si

Observaciones generales: Referencias satisfactorias

Nombre del verificador: Ing. Carlos Gustavo Martínez Firma: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

### **3.9.2.6 Aplicación de pruebas de selección**

Esta etapa incluye la aplicación de pruebas de conocimientos, psicométricas y de personalidad, la asignación de estas dependerá del nivel o cargo a que opte el candidato. Las evaluaciones permiten conocer de forma rápida y sencilla, características como: inteligencia, conocimientos, habilidades, comportamiento, valores, adaptabilidad, vocación, personalidad y responsabilidad. El auxiliar de recursos humanos deberá rendir un informe que trasladará al jefe de la unidad, estableciendo los candidatos que presentan mejores resultados o que obtuvieron respuestas más acertadas.

Si la empresa no cuenta con el suficiente capital se sugiere comprar las pruebas psicométricas, los formularios y guías son vendidos en cualquier momento, dichas pruebas pueden ser aplicadas por el jefe de recursos humanos y determinar cuales adquirir según sea el requerimiento del puesto a cubrir.

Así mismo la empresa HR Center proporciona el sistema de evaluación Armstrong, el cual obtiene la información, la almacena, analiza, sintetiza y la presenta ejecutivamente en una radiografía laboral de cada empleado, este sistema contiene once módulos de evaluación, el costo de este software es de  $\$4,733.40 * 8 = Q. 38,187.20$ .

Otra opción que ofrece esta empresa es el servicio de aplicación de pruebas psicométricas el costo por prueba es de Q. 112.00. Incluyendo el análisis respectivo.

Las pruebas que contiene el módulo detallan la utilización de cada una y para los puestos que pueden ser aplicadas las cuales se muestran a continuación:

A continuación se detallan las pruebas que pueden ser aplicadas en Hermes Internacional para la selección de personal:

**Esquema 2**  
**Pruebas psicométricas y cognoscitivas**

<b>Pruebas psicométricas</b>	<b>Temas de conocimiento</b>
16PF	Contabilidad
Raven	Primeros auxilios
Luscher	Finanzas
Allport	Mercadotecnia
Kuder Personal	Secretariales
Kuder Vocacional	Administración
Moos	Ingles
Lifo	
Cleaver	
Aptitud para las ventas	
Dominos	

Para el puesto de jefe de recursos humanos se recomienda aplicar las pruebas siguientes:

- ✓ **Cleaver.** Mide el nivel de compatibilidad entre las características del puesto vacante y las características de la persona en cuatro dimensiones: dominancia, influencia, constancia y apego.
- ✓ **Lifo.** Es útil para detectar modos productivos o improductivos y las potencialidades primordiales de los evaluados, para encontrar una mayor efectividad personal, de grupo y en las relaciones de jefe-subordinado dentro de la organización.

- ✓ **Moos.** Este instrumento ayuda a localizar el grado de adaptabilidad social que tiene una persona, es decir, la capacidad de valorar una situación interpersonal y de acoplarse a ella para rendir mejor o para llegar al objetivo deseado y describe habilidades sociales como: supervisión, decisiones y evaluaciones asertivas en las relaciones humanas, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto.

### **3.9.2.7 Entrevista de selección**

En esta fase se procede a contactar a los candidatos cuyas calificaciones hayan resultado satisfactorias, según los requerimientos de la vacante a cubrir. El jefe de recursos humanos debe realizar la entrevista de selección con la mayor objetividad posible, para lo cual debe tomar en cuenta la información recibida y evitar prejuicios antes de conocer a profundidad a los postulantes, al mismo tiempo obtener toda la información del puesto a cubrir, por lo que es necesario que el entorno en el cual se desarrolle, sea agradable y permita al candidato llevarse una buena imagen de la empresa.

Para el proceso de entrevista se proponen los pasos que debe seguir el entrevistador, la guía de entrevista y el formato de evaluación se presenta a continuación:

**Formato 8**  
**Preparación de entrevista de selección**

<b>Etapa</b>	<b>Forma de aplicación</b>
<i>Preparación del entrevistador</i>	<p>Previo a la entrevista se debe contar con un formato de entrevista, que pueda proporcionarle al entrevistador información respecto a intereses, actitudes y antecedentes laborales del solicitante.</p> <p>El entrevistador debe informarse sobre todo lo concerniente al puesto para responder adecuadamente a las preguntas posibles que haga el candidato.</p>
<i>Creación de un ambiente de confianza</i>	<p>Crea un ambiente amigable, de respeto, tranquilidad a la hora de realizar la entrevista. El entrevistador debe recordar que es reflejo de la empresa, por lo que tendrá que mostrar la mejor imagen ante el candidato.</p>
<i>Intercambio de información</i>	<p>Conserva buena comunicación, donde ambas partes puedan expresar preguntas respuestas necesarias. Se debe dar oportunidad al candidato a expresar con moderación cualquier inquietud. Se obtiene toda la información posible para determinar que el candidato llene las expectativas para el puesto al que aplica.</p>
<i>Finalización</i>	<p>Finaliza al expresar si el candidato tiene algún comentario y al momento que no haya nada que comunicar, pide de manera cortés el retiro y hacerle mención de la llamada de confirmación.</p>
<i>Evaluación</i>	<p>Evaluar los resultados según formato de evaluación de entrevista propuesto.</p>

Fuente. Elaboración propia. Año 2012.

Al realiza la entrevista, debe ponerse atención a la comunicación verbal que utilice el candidato, es decir conocer si utiliza un lenguaje culto, si el tono de su voz no afecta la realización de sus labores, si expresa seguridad o dominio del tema tratado, entusiasmo por obtener el empleo y seguridad en si mismo. Así también, deberá observar cuidadosamente la expresión corporal, es decir los movimientos o gestos, así como los “tics” que presenta el postulante durante la entrevista, debido a que estos pueden revelar nerviosismo o mala educación.

Para la entrevista de selección se propone utilizar la siguiente guía, para colocar los datos importantes del candidato e información necesaria y determinar si llena las expectativas para el puesto al que está aplicando, cómo parte fundamental del proceso de selección, así mismo se muestra la forma en que debe llenarse.

**Formato 9**  
**Guía de entrevista de selección**  
**Hermes Internacional, S.A.**



**GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN**  
**Recursos Humanos**

Fecha : 29/06/2012

**DATOS GENERALES**

Nombre completo: Alejandra María Aguilar González  
 Edad: 32 Años Religión: Católica Puesto al que aplica: Jefe de Recursos

**DATOS FAMILIARES Y SOCIOECONOMICOS**

¿Con quien vive? Padres  
 Estado civil: Soltera Ocupación del cónyuge: \_\_\_\_\_  
 Lugar de trabajo del cónyuge: \_\_\_\_\_  
 ¿Tiene hijos? Si  No  ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

Sexo	Edad	Lugar de estudio o trabajo	Grado o puesto desempeñado	Aporte económico

Número de personas que dependen económicamente de usted: Ninguna  
 ¿A cuanto asciende su aporte familiar: Q. 2000.00  
 ¿Tiene alguna otra fuente de ingreso: No  
 Situación del lugar donde vive:  Propia  Familiar  Alquilada Q. \_\_\_\_\_

**DATOS ACADÉMICOS**

Último título obtenido: Licenciada en Administración de Empresas Establecimiento: USAC  
 ¿Estudia actualmente? No Lugar de estudio: \_\_\_\_\_  
 ¿Qué estudia? \_\_\_\_\_ Horario de estudio: \_\_\_\_\_  
 Observaciones: \_\_\_\_\_

**DATOS LABORALES**

Nombre de la empresa: Empresa Eléctrica de Guatemala  
 Puesto desempeñado: Jefe de Recursos Humanos Horario: De 8:00 a 16:00 horas  
 Fecha de ingreso: Enero 2007 Fecha de egreso : Abril 2012  
 Salario inicial: Q. 5,500.00 Salario final: Q. 7,000.00  
 Principales actividades: Coordinación en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación, y ejecución de nomina de pago  
 Principal desafío de éste empleo: Elaboración de manuales funcional y de normas y procedimientos  
 Motivo de retiro: Renuncia  
 Observaciones: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: Seguros Panamericana  
 Puesto desempeñado: Asistente de Recursos Humanos Horario: De 8:00 a 17:00 horas  
 Fecha de ingreso: Septiembre 2002 Fecha de egreso : Diciembre 2006  
 Salario inicial: Q. 3,500.00 Salario final: Q. 4,500.00  
 Principales actividades: Llevar control de seguro medico, vida y dental, apoyo en los procesos de reclutamiento, selección e inducción

Principal desafío de éste empleo: implementación de software para agilizar procesos en materia de recursos humanos

---

Motivo de retiro: Renuncia

Observaciones: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: Banco Industrial

Puesto desempeñado: Secretaría Horario: De 8:00 a 17:00 horas

Fecha de ingreso: Marzo 1999 Fecha de egreso: Septiembre 2002

Salario inicial: Q. 2,000.00 Salario final: Q. 3,000.00

Principales actividades: Atención al cliente, apertura de cuentas bancarias, reportes de chequeras entregadas y apertura de cuentas entre otras

Principal desafío de éste empleo: Sistematizar el servicio al cliente

---

Motivo de retiro: Reorganización

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

Horario disponible para trabajar: De 8:00 a 17:00 horas de lunes a viernes

Disponibilidad para trabajar fines de semana y asuetos: No

¿Tiene familiares y/o conocidos que laboren en ésta empresa: No

Si su respuesta es positiva ¿Quiénes?: \_\_\_\_\_

Mencione las razones por las que debería ser contratado en ésta empresa: Comprometida con el trabajo, conocimiento y capacidad en el área de recursos humanos

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Mencione tres características personales positivas:

1- Amable

2- Organizada

3- Proactiva

Mencione tres características personales negativas:

1- Poco desconfiada

2- \_\_\_\_\_

3- \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

**CONDUCTA OBSERVADA DURANTE LA ENTREVISTA**

ASPECTOS	CALIFICADORES							
Presentación personal	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Comunicación	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Cortesía	Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input checked="" type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Vocabulario	Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input checked="" type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Interés en el puesto	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

Observaciones generales: \_\_\_\_\_

---

Aspirante recomendable: Si  No

Entrevistador: Ing. Carlos Gustavo Martínez Firma: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Posteriormente a la entrevista se deberá llenar el formulario de evaluación para determinar la calificación y percepción final, en el cual se indicará que candidatos son aptos para continuar con la siguiente fase del proceso de selección, la escala de calificación será de 0 a 10. El formato propuesto para la evaluación es el siguiente:

**Formato 10**  
**Evaluación de entrevista**  
**Hermes Internacional, S.A.**

		
<b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTA</b> <i>Recursos Humanos</i>		
Nombre del candidato: <u>Alejandra María Aguilar González</u> Fecha de entrevista: <u>29/06/2012</u>		
Puesto al que aplica: <u>Jefe de Recursos Humanos</u>		
Entrevistador : <u>Ing. Carlos Gustavo Martínez</u>		
Calificar en una escala de 1 a 10 (siendo 10 la calificación más alta), sus observaciones de acuerdo a los siguientes ítems, respalde sus observaciones con ejemplos, principalmente si la calificación es menor a 5. Se consideran aceptables para continuar en el proceso, los candidatos cuya calificación promedio total sea mayor o igual a 7 puntos.		
<b>ASPECTOS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>COMENTARIO</b>
Requisitos básicos del puesto	10	
Experiencia en trabajos similares	10	
Comunicación verbal	9	
Presentación	10	
Conocimiento en recursos humanos (si aplica)	10	
Conocimiento técnico (si aplica)	10	
Otros	9	
PROMEDIO TOTAL	9.71	
Detalle según su criterio cuales son las fortalezas del aspirante: <u>Excelente experiencia y conocimientos en el área, de recursos trabajo en equipo y buena actitud</u>		
Detalle según su criterio: <u>Aplicable para desempeñar el puesto se desenvuelve muy bien y tiene mucho potencial.</u>		
Recomendación:	Entrevistar nuevamente <input type="checkbox"/>	Retener <input type="checkbox"/>
	Considerarlo para el puesto <input checked="" type="checkbox"/>	No contratar <input type="checkbox"/>

Fuente. Elaboración propia. Año 2012.

### **3.9.2.8 Examen médico**

Se considera de vital importancia que los aspirantes se sometan a un examen médico, en el que se pueda identificar el estado de salud actual de los candidatos que se consideran aptos. Esto con el propósito de evitar adversidades a corto plazo como: elevado índice de ausentismos, alta rotación de personal, recargo de trabajo a los compañeros, entre otros. Además, se debe evitar el ingreso de individuos que padezcan enfermedades contagiosas, que puedan arriesgar la salud del resto del personal que labora dentro de la empresa.

El candidato deberá presentar tarjeta de salud y de pulmones, para llevar a cabo este control deberá ser sometido a una serie de exámenes de laboratorio, en el que se incluyen diagnósticos de sangre, orina y heces. Y así obtener la certificación extendida por un profesional de la medicina en donde conste el estado de salud actual.

### **3.9.2.9 Entrevista con gerente del área**

Posterior a las entrevistas de selección el jefe de la unidad de recursos humanos deberá elegir a los candidatos idóneos para el puesto vacante y que en su opinión cualquiera de éstos podría ser contratado. Por lo que los solicitantes seleccionados tendrán una entrevista con el gerente del área, cuya finalidad es conocerlos física e intelectualmente y reforzarlos en cuanto a información relacionada con el puesto vacante.

### **3.9.2.10 Decisión y elección del candidato**

Posteriormente el gerente del área trasladará los resultados al jefe de la unidad de recursos humanos indicando quien será el candidato a elegir para ocupar el puesto vacante, para que proceda a su localización y contratación.

Previo a la contratación se debe rectificar que el expediente del candidato elegido este completo por lo que se propone un formato para revisión de expediente, será útil para comprobar que la papelería del candidato esté completa con base a lo requerido en la entrevista preliminar y de no ser así, se solicitará lo que haga falta al momento de la contratación.

El formato propuesto para revisión de expediente es el siguiente:



### **3.9.2.11 Contratación**

Luego de las verificaciones, el auxiliar de recursos humanos se pondrá en contacto con la persona elegida y le indicará, el día y la hora que debe presentarse a laborar y cualquier cosa que considere pertinente para el inicio de labores.

### **3.9.2.12 Elaboración de contrato**

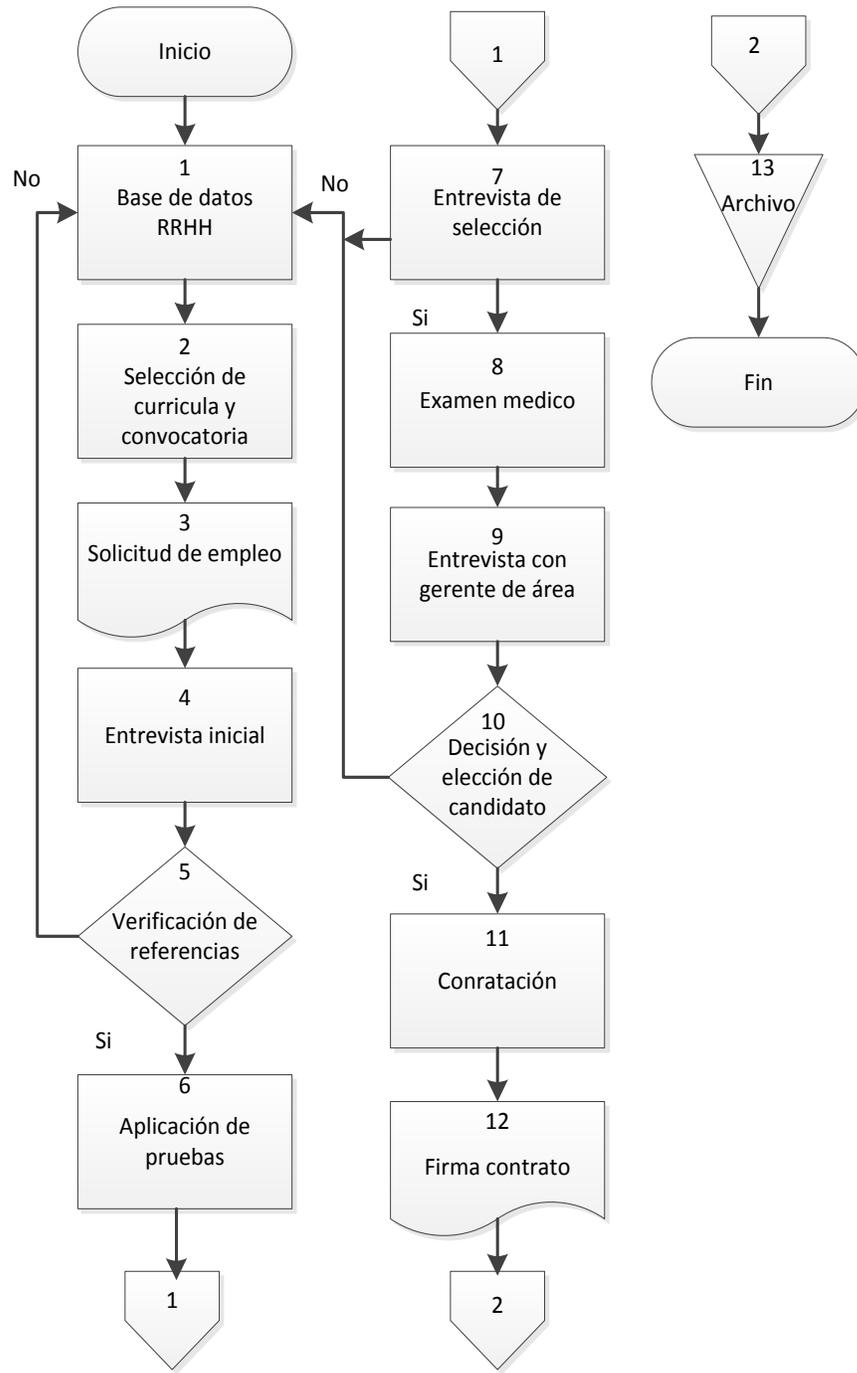
El día en que se presenta a laborar el nuevo colaborador para darle formalidad a la contratación deberá firmar su contrato individual de trabajo, según lo convenido con la empresa. Luego de ser firmado se deberá enviar una copia al Ministerio de Trabajo.

### **3.9.2.13 Archivo de expediente**

En la nueva unidad se llevará un archivo con los expedientes de los colaboradores, en dicho lugar se deberá ingresar la papelería y resultados de la persona contratada.

A continuación se muestra gráficamente el proceso:

**Gráfica 20**  
**Proceso de selección para reclutamiento externo**  
**-Propuesto-**



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

### **3.10 Inducción**

En el proceso de inducción se debe brindar al nuevo colaborador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al colaborador para que pueda integrarse sin obstáculos al equipo de trabajo. Por lo que se propone realizar un programa de inducción con la finalidad de facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores.

#### **3.10.1 Inducción general**

Al implementar el sistema de inducción facilitara al nuevo colaborador identificarse en el menor tiempo posible con la empresa. Se propone como herramienta el manual de inducción para los nuevos colaboradores, siendo el responsable de esta actividad el auxiliar de recursos humanos.

El proceso de inducción deberá ser iniciado por el jefe de la unidad de recursos humanos, quien dará la bienvenida y proporcionará el manual de inducción a los nuevos colaboradores. El proceso de inducción se debe realizar de la siguiente manera:

- Entrega al nuevo colaborador el manual de inducción
- Presentación general de la empresa, dando a conocer el giro de negocio, antecedentes y posición que ocupa en la industria.
- Realizar algunas dinámicas de trabajo en equipo para romper el hielo entre los nuevos colaboradores.
- Presentación a los jefes de departamentos, compañeros de trabajo y recorrido en la empresa.
- A cada nuevo colaborador se le indicará el lugar a donde se debe dirigir para su respectiva inducción del puesto y el departamento que le corresponda.



**MANUAL DE INDUCCIÓN**  
**UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**  
**HERMES INTERNACIONAL, S.A.**

**Objetivos del manual**

**Objetivo general**

Ser una herramienta de orientación o de guía para el colaborador que inicia por primera vez actividades laborales dentro de Hermes Internacional, S. A. con la finalidad que pueda integrarse a la organización y al puesto de trabajo.

**Objetivos específicos**

- Dar a conocer todo lo concerniente a Hermes Internacional, S. A. respecto al tipo de negocio al que se dedica.
- Identificar la misión, visión, valores y objetivos de la organización.
- Disminuir el grado de ansiedad y nerviosismo de los nuevos colaboradores que se incorporan a la organización.
- Reconocer e identificar los beneficios y obligaciones al formar parte del equipo de trabajo.

## **Mensaje de Bienvenida**

### **Estimado (a) compañero (a):**

Las autoridades y personal de la empresa Hermes Internacional, S.A. le dan la más cordial **BIENVENIDA** al haberse integrado a esta gran familia.

Con la finalidad de darle a conocer el entorno laboral, en el que desarrollará sus funciones y actividades, Hermes Internacional, S. A. ha elaborado el presente manual especialmente para usted, que ya forma parte de esta empresa. Estamos seguros que con su responsabilidad, compromiso y disciplina, día a día logrará sus metas y objetivos personales, además con el apoyo y participación de todos los que integramos esta empresa, podremos realizar nuestra misión, allanando el camino que nos conducirá al escenario futuro que deseamos para la organización.

A continuación encontrará en éste manual de inducción una breve historia de la organización, nuestra misión, visión, valores, objetivos, estructura orgánica, así como información de su interés.

Le deseamos que su estancia en este lugar sea agradable y de mucho éxito.

¡Sea usted Bienvenido (a)!

**GERENTE GENERAL**  
**HERMES INTERNACIONAL, S.A.**

### **Breve historia de Hermes Internacional, S.A.**

Hermes Internacional, S.A. inició operaciones en Guatemala en el año 1992 como parte de un proyecto visionario para ofrecer soluciones al sector industrial en las líneas de empaque y codificación.

Su rápida expansión en diferentes líneas llevó a la dirección de la empresa a crear una línea de representaciones de maquinaria industrial para cualquier línea de producción, así como la apertura de Hermes Internacional de Honduras, contando con sus propias oficinas y fuerza de ventas.

Hermes Internacional, S.A. ha logrado establecer alianzas estratégicas con compañías de reconocido prestigio a nivel mundial que le han permitido ser líder a nivel centroamericano en las líneas de identificación de productos, paletizado, mecanismos y componentes para sillones reclinables, sofás móviles, grapas y clavos industriales. A mediados del año 2,004 se inauguraron las oficinas de Hermes Internacional en El Salvador.

Hermes Internacional se desarrolla en el mercado del sector comercial y de servicios, ya que compra y vende productos de la industria y brinda servicios para los mismos.

Entre sus productos principales se pueden mencionar: materiales de empaque, equipos para codificación de productos, líneas de representación para la industria. Los servicios que presta son: programas de visitas mensuales para asistir y dar mantenimiento a los equipos en sus líneas de producción, así mismo cuentan con contratos anuales de mantenimiento de equipos.

Nuestra línea de productos principales:



### **Misión**

“Ofrecer soluciones eficientes en los procesos de empaque, Identificación de productos y cualquier proceso de producción, con productos de la más alta calidad así como servicio y soporte técnico a todo el Sector Industrial, a efecto que logren la reducción en sus costos, optimización de su producción y con esto mantengan la suficiente capacidad de producción para ofrecer a los consumidores finales un producto de excelente calidad.”

### **Visión**

“Visionamos una Corporación a nivel Centroamericano, con valores de independencia legal, moral y técnica, de reconocido prestigio nacional e internacional, con facultades únicas que ofrezca oportuna y efectivamente productos y servicios con altos estándares de calidad a través de una empresa confiable, eficiente y conveniente para preservar la confianza de nuestros clientes. Con una organización proactiva y adaptable a los cambios; dinámica y efectiva. Con cultura de calidad y trabajo en equipo, que promueva el desarrollo de acuerdo a las exigencias del entorno, utilizando tecnología de punta. Con

personal de altos valores éticos y morales, calificado e identificado con la Corporación y con la filosofía de su misión, buscando permanentemente la excelencia.”

### **Nuestros valores**

- **Servicio al cliente.**

Todas las personas que trabajan en Hermes Internacional, S.A. deben buscar la mejor forma de servir a sus clientes, con eficiencia y prontitud de forma sostenida.

- **Rentabilidad.**

Los recursos de Hermes Internacional, S.A. deben ser utilizados de manera responsable y eficiente, buscando siempre la máxima optimización de los mismos.

- **Calidad**

En nuestra área de trabajo, como compañeros y en el trato hacia nuestros clientes. Ser siempre los mejores en todos nuestros productos y servicios, nos orienta a la búsqueda permanente de la excelencia y mejora continua.

- **Confianza**

Somos dignos de confianza no solo por cumplir cada uno con nuestras obligaciones y metas. Somos confiables precisamente porque vamos más allá y aportamos soluciones integrales y creativas en todo lo que hacemos. Toda información que nos proporciona nuestros clientes es estrictamente confidencial.

- **Respeto**

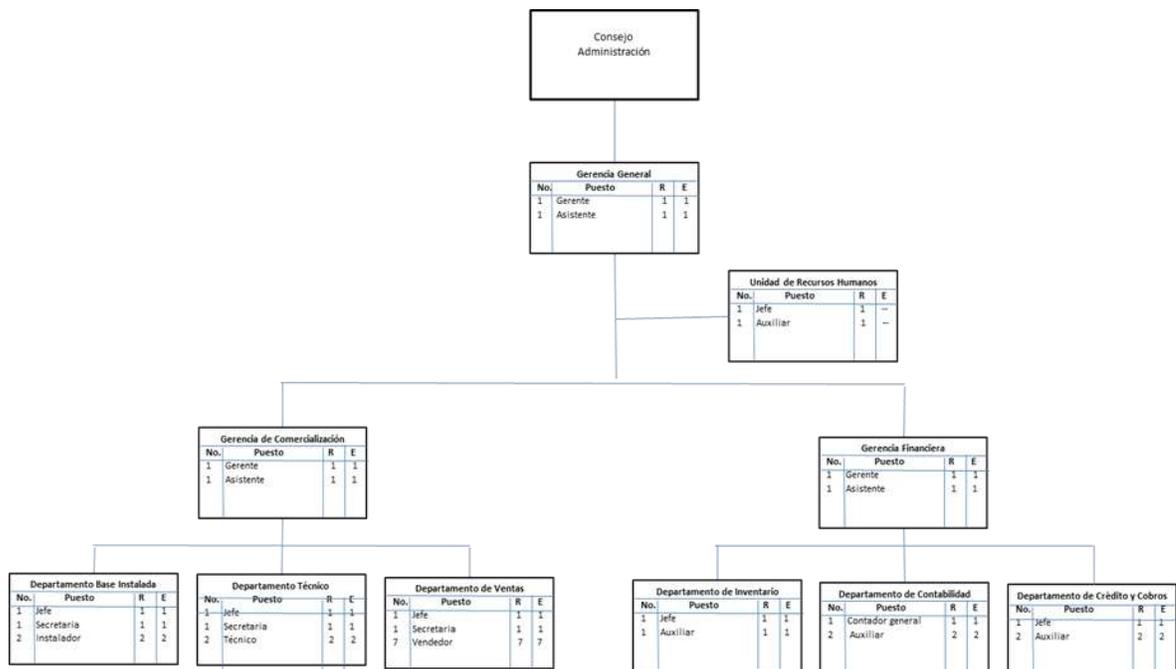
La labor de Hermes Internacional, S.A. se fundamenta en el reconocimiento y respeto mutuo, encaminada a mantener la plena convivencia entre los colaboradores y clientes

**Nuestros objetivos**

- Lograr una mayor participación en el mercado de la industria.
- Ser el líder del mercado en la distribución de productos industriales.
- Incrementar las ventas año con año en un 25%.
- Mantener e incrementar nuestra cartera de clientes.

**Estructura organizacional**

**Gràfica  
Organigrama General  
Hermes Internacional, S.A.**



### **Jornada de trabajo**

La jornada de trabajo para los colaboradores de Hermes Internacional S. A. es:

De 8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

La hora de almuerzo se realizará:

De 12:00 a 13:00 horas ó de 13:00 a 14:00 horas.

### **Asistencia y puntualidad**

Para tener un control y registro correspondiente todo colaborador de Hermes Internacional, S. A. deberá marcar la entrada y salida, en su defecto avisar de forma verbal conforme lo indique su jefe inmediato.

### **Asuetos**

Todo colaborador de la organización tendrá licencia con goce de salario los días siguientes:

- ✓ 1 de enero (año nuevo)
- ✓ Miércoles santo (medio día)
- ✓ Jueves santo
- ✓ Viernes santo
- ✓ 1 de mayo (día del trabajo)
- ✓ 10 de mayo (para las madres trabajadoras)
- ✓ 30 de junio (día del ejército)
- ✓ 15 de agosto (día de la Virgen de Asunción)
- ✓ 15 de septiembre (día de la independencia)
- ✓ 20 de octubre (día de la revolución)
- ✓ 1 de noviembre (día de los santos)
- ✓ 24 de diciembre ( medio día)
- ✓ 25 de diciembre (navidad)
- ✓ 31 diciembre (medio día)
- ✓ Día de cumple años

## **Derechos**

### **Sueldos**

El pago de sueldos del personal se realiza de forma quincenal; sí estos días fueran inhábiles se paga el día hábil anterior.

### **Aguinaldo**

Se paga la primera mitad en la quincena de diciembre y la segunda mitad en la quincena del mes de enero.

### **Bono 14**

Se paga completo en la primera quincena del mes de julio.

### **IGSS**

Al tener tres meses de laborar en la empresa, el nuevo integrante podrá solicitar al departamento de recursos humanos la documentación para tramitar su carné.

### **IRTRA**

Al cumplir cuatro meses de laborar en la empresa, se puede renovar el carné o en caso de no contar con él, puede tramitarlo por medio del departamento de recursos humanos.

### **Vacaciones**

Las vacaciones deben gozarse en períodos continuos y solamente podrá dividirse en dos partes como máximo, cuando se trate de labores de índole especial que no permitan ausencias prolongadas del servicio.

### **Licencias**

Las licencias serán otorgadas con o sin goce de salario, según el caso; por enfermedad, gravidez, accidente, duelo, becas, estudios, capacitación y adiestramiento en el servicio.

## **Obligaciones**

Además de las obligaciones que determinan las leyes y reglamentos aplicables, son deberes de los colaboradores, los siguientes:

- ✓ Cumplimiento de las instrucciones y ordenes que indique el jefe inmediato, desempeñando con eficiencia las obligaciones inherentes al puesto.
- ✓ Guardar discreción, aún después de haber cesado en el ejercicio de sus funciones o cargos, en aquellos asuntos que por su naturaleza o en virtud de leyes, reglamentos o instrucciones especiales, se requiera reserva.
- ✓ Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, los jefes, compañeros y subalternos, cuidar su apariencia personal y tramitar con oportunidad, eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.
- ✓ Evitar, dentro y fuera del trabajo, actos reñidos con la ley, la moral y las buenas costumbres, que afecten el prestigio de la organización.
- ✓ Asistir con puntualidad a sus labores diarias.
- ✓ Aportar su iniciativa e interés en beneficio de la organización.
- ✓ Desempeñar el cargo para el cual haya sido nombrado, en forma regular y con la dedicación y eficiencia que requiera la naturaleza de éste.
- ✓ Contribuir a lograr objetivos de la empresa.

## **Prohibiciones**

Los colaboradores tienen las siguientes prohibiciones:

- ✓ Ejercer actividades o hacer propaganda de índole político, durante horario laboral y en lugar de trabajo.
- ✓ Usar su autoridad para obligar a sus subalternos a dedicarse a actividades políticas o hacer propaganda dentro y fuera de sus funciones como colaboradores de la organización en contra o a favor de partido político o comité cívico alguno.
- ✓ Ninguna persona podrá desempeñar más de un empleo o cargo remunerado.
- ✓ Solicitar o recibir regalos o recompensas de sus subalternos o superiores con el objeto de realizar o dejar de hacer cualquier acto inherente o relacionado con sus funciones.
- ✓ Ejecutar cualquiera de los actos descritos en el inciso anterior, con el fin de obtener nombramiento, aumento de salario, promoción u otra ventaja análoga.
- ✓ Presentarse en estado de ebriedad o drogado en horario laboral.

**¿Qué esperamos de usted como colaborador (a)?**

- ✓ Colaborar en el mejoramiento de los procedimientos de trabajo.
- ✓ Atención y servicio de buena calidad a los clientes en general.
- ✓ Seguimiento de instrucciones.
- ✓ Comportamiento ético y moral.
- ✓ Higiene y presentación personal adecuada.
- ✓ Respetar a los compañeros de trabajo, subalternos y jefes.
- ✓ Hacer buen uso del mobiliario y equipo de la empresa.
- ✓ Velar por resguardar la buena imagen de la empresa.

***!!!BIENVENIDO Y ÉXITOS!!!***

### **3.10.2 Inducción al puesto de trabajo**

Otra etapa del proceso de inducción se refiere a la inducción al puesto, la cual incluye orientación general al ambiente de trabajo, ya que el nuevo colaborador deberá tener conocimiento de las actividades que tiene que realizar y cómo debe de hacerlas para que pueda incorporarse de una manera adecuada al cargo.

La inducción al puesto es importante considerarla, ya que no debe perderse de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo colaborador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción.

Los pasos que se deberán realizar para la inducción al puesto de trabajo son:

✓ **Presentación del jefe o encargado del departamento**

El encargado del proceso de inducción deberá presentarle al jefe o encargado de la unidad al nuevo colaborador, de manera que éste tenga en claro con quien avocarse y apoyarse en el desempeño de sus actividades.

✓ **Presentación del personal del departamento**

El jefe o encargado de la unidad deberá presentar al nuevo colaborador a los demás compañeros y el puesto que ocupan dentro del departamento para que se vaya familiarizando con ellos.

✓ **Entrega del descriptor de puestos**

Se entregará el descriptor de puestos al colaborador de manera que conozca con claridad el nombre del puesto, la ubicación dentro del departamento, quién es su jefe inmediato, quiénes son los subalternos. Al mismo tiempo que tenga en claro cuáles son las atribuciones que debe desempeñar cuál es la relación que mantendrá dentro del departamento y autoridad que deberá ejercer.

## **Políticas internas**

### ✓ **Permisos**

El colaborador deberá solicitar como mínimo tres días antes al encargado o jefe del departamento cuando requiera algún permiso.

### ✓ **Vacaciones**

Todo trabajador tiene derecho a vacaciones pagadas, después de cada año de trabajo continuo, cuya duración es de quince días hábiles.

### ✓ **Entrenamiento en el puesto de trabajo**

El entrenamiento deberá ser impartido y supervisado por una persona experta en el puesto de trabajo, quien deberá proporcionarle las herramientas que le permitan desempeñar un trabajo efectivo.

## **3.11 Evaluación del desempeño**

Consiste en identificar las cualidades de un empleado en un puesto de trabajo y una técnica de administración aplicable en toda actividad humana dentro de las empresas.

El desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por la unidad de recursos humanos. Para el efecto se propone utilizar el método escalas de calificación, ya que se considera más conveniente, tanto para el empleado como para la empresa.

Debe de llevarse a cabo en forma periódica y cuando la unidad de recursos humanos lo considere conveniente.

A continuación se propone un formato para la evaluación del desempeño:

**Formato 12**  
**Evaluación del desempeño**  
**Hermes Internacional, S.A.**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA A EVALUAR**

NOMBRE COMPLETO DEL COLABORADOR:

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

PUESTO:

**Instrucciones:**

En las siguientes escalas, marque el cuadro que mejor refleje el desempeño individual y global del colaborador.

**1. FACTORES A EVALUAR (PERSONA CON Y SIN MANDO)**

	Es deficiente para aplicar esta habilidad	Con frecuencia muestra deficiencias al aplicar esta habilidad	Muestra un nivel adecuado en la aplicación de esta habilidad	Constantemente aplica la habilidad de forma efectiva	Siempre aplica esta habilidad efectivamente
--	---	---	--	--	---

1. Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>				
2. Relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/>				
3. Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>				
4. Trabajo bajo presión	<input type="checkbox"/>				
5. Responsabilidad	<input type="checkbox"/>				
6. Actitud de servicio	<input type="checkbox"/>				
7. Comunicación	<input type="checkbox"/>				
8. Análisis y Solución Problem.	<input type="checkbox"/>				
9. Iniciativa y Creatividad	<input type="checkbox"/>				
10. Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>				

**2. FACTORES A EVALUAR (PERSONAL CON MANDO)**

11. Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>				
12. Liderazgo	<input type="checkbox"/>				
13. Desarrollo de personal	<input type="checkbox"/>				
14. Administración	<input type="checkbox"/>				

**3. EVALUACIÓN GLOBAL**

15. Tomando en cuenta los resultados obtenidos por el colaborador sobre las metas y objetivos propuestos del año 2012, considero que su desempeño fue:

Deficiente	Debajo de lo esperado	De acuerdo a lo esperado	Arriba de lo esperado	Sobresaliente
------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------	---------------

16. En lo que respecta al cumplimiento de las funciones, obligaciones y responsabilidades del puesto, durante el 2012, el colaborador:

No cumple con lo requerido en el puesto	Requiere de un mayor esfuerzo para cumplir con las responsabilidades de su puesto	Cumple con lo requerido en el puesto de manera adecuada	Supera lo requerido en el puesto, estableciendo mejoras que enriquecen los procesos de su área	Sobresale en todas las funciones y actividades que desarrolla en su puesto de trabajo
---	---	---	--	---

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

Puntuación: \_\_\_\_\_

**METAS A CORTO PLAZO**  
**(Personales, profesionales entre otros. 1 AÑO)**

**DATOS DEL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO)**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

Los resultados obtenidos se informarán al empleado evaluado. Si son satisfactorios, deberá felicitarle e indicarle que puede o debe mejorar. En el caso que el desempeño del empleado no sea el esperado, se le indicará por medio de una charla por parte de su jefe inmediato o el jefe de recursos humanos invitándole a que mejore su rendimiento, motivándolo y ofrecerle capacitación en el aspecto que sea necesario. Si a pesar de ello, no se obtiene mejora en su rendimiento, la unidad de recursos humanos optará por medidas más drásticas.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el desarrollo y futuro del empleado dentro de la empresa, es decir, la base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de salarios y beneficios adicionales.

### **3.12 Presupuesto**

Para la implementación de la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos, se requiere de un presupuesto para modificar el espacio físico que actualmente tiene la empresa, adquirir mobiliario, equipo, contratación del personal, gastos de funcionamiento de la nueva unidad.

A continuación se detallan los gastos de inversión y funcionamiento que se deberán contemplar y la propuesta de dos formas de financiamiento.

**Cuatro 3**  
**Presupuesto**  
**Hermes Internacional, S.A.**

Cantidad	Descripción	Costo inicial	
		unitario	total
	<b>Costo de inversión inicial</b>		
	<b>Mobiliario y equipo</b>		
2	Escritorio	800.00	1,600.00
1	Silla ejecutiva		600.00
1	Silla secretarial		550.00
4	Silla de espera	200.00	800.00
1	Archivo de 3 gavetas		800.00
2	Equipo de computación	4,000.00	8,000.00
1	Teléfono		125.00
	Instalaciones varias		3,500.00
	Costo de reclutamiento y selección (2 personas)		3,000.00
	<b>Total costo de inversión inicial</b>		<b>18,975.00</b>

Cantidad	Descripción	Costo mensual	Costo primer año
	<b>Costo de funcionamiento</b>		
1	Papelería y útiles	1,000.00	12,000.00
1	Servicio de teléfono	500.00	6,000.00
1	Servicio de internet	200.00	2,400.00
	<b>Total costo de funcionamiento</b>	<b>1,700.00</b>	<b>20,400.00</b>

Cantidad	Descripción	Costo mensual	Costo primer año
	<b>Costo de Personal</b>		
	<b>Sueldos</b>		
1	Jefe de la unidad de recursos humanos	7,000.00	84,000.00
1	Auxiliar de recursos humanos	3,000.00	36,000.00
	<b>Total de sueldos</b>	<b>10,000.00</b>	<b>120,000.00</b>
	Prestaciones laborales		
1	IGSS 10.67%	1,067.00	12,804.00
1	IRTRA 1%	100.00	1,200.00
1	INTECAP 1%	100.00	1,200.00
1	Bono 14 8.33%	833.00	9,996.00
1	Aguinaldo 8.33%	833.00	9,996.00
1	Indemnización 8.33%	833.00	9,996.00
1	Vacaciones 4.17%	417.00	5,004.00
	<b>Total prestaciones laborales</b>	<b>4,183.00</b>	<b>50,196.00</b>
	<b>Total costo de personal</b>	<b>14,183.00</b>	<b>170,196.00</b>

#### RESUMEN

Descripción	Costo total inicial	Costo mensual	Costo primer año
Costo de inversión inicial	18,975.00		
Costo de funcionamiento		1,700.00	20,400.00
Costo de personal		14,183.00	170,196.00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>18,975.00</b>	<b>15,883.00</b>	<b>190,596.00</b>

\*Cifras expresadas en quetzales.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Monto total Q. 209,571.00** (inversión inicial y costo de primer año)

Para la ejecución de la propuesta de la creación y funcionamiento de la unidad de recursos humanos, se necesitará un monto total de doscientos nueve mil quinientos setenta y un quetzales exactos (Q. 209,571.00), por lo anterior, se presentan dos formas de financiamiento a continuación:

### Opción 1

Derivado de los problemas que afronta la organización y en vista de la importancia de contar con personal idóneo y fortalecer a la organización en tener capital humano más eficiente, el gerente general esta interesado en realizar la inversión en la implementación de la unidad de recursos humanos por lo que solicito la realización del presente estudio con el fin de analizar si es rentable el proyecto. Por lo que la primera fuente de financiamiento son los recursos propios de la empresa lo cual permitirá la remodelación del espacio físico, admisión de personal, mobiliario y equipo siendo el costo total de Q. 209,571.00

### Opción 2

Si la empresa no cuenta con el capital de inmediato para la implementación y funcionamiento de la unidad, se sugiere la obtención de un préstamo fiduciario en cualquier identidad financiera, cuya tasa interés anual es del 18% el crédito solicitado será de Q. 209,571.00 para dos años. A continuación se muestran las cuotas mensuales:

Información de financiamiento:

M =

i = 0.18 anual

n = 2 años = 24 meses

#### Formula:

$$R = \frac{M i}{1 - (1 + i)^{-24}}$$

$$R = \frac{209,571 * 0.18/12}{1 - (1 + 0.18/12)^{-24}}$$

$$R = Q. 9,857.31$$

## **Análisis:**

Las amortizaciones mensuales para el préstamo de Q. 209,571.00 es de Q. 9,857.31, el cual al final de 24 cuotas hará un total de Q. 236,575.24 lo que representa un gasto en interés de Q. 39,129.54, al optar por este financiamiento el impacto financiero y disponibilidad de la organización no se vería afectada, y al estar funcionando la unidad de recursos humanos el retorno del mismo sería en menor tiempo, ya que la unidad ayudará al mejor funcionamiento de la organización.

### **3.13 Beneficios**

Los beneficios a obtener al implementar la unidad de recursos humanos en la empresa serán múltiples y de carácter cualitativo.

Los principales beneficios son:

- Ahorro de trabajo a todas las diferentes gerencias de la empresa.
- Al ampliar las fuentes de reclutamiento, se estará teniendo la oportunidad de atraer mayor cantidad de candidatos.
- Reducción de costos de contratación de personal no apto para el puesto.
- Contratación de personal calificado.
- Personal motivado a través de evaluación del desempeño
- Identificación del personal con la empresa.
- Asesoramiento profesional en relación a recursos humanos, a todas las unidades que integran la empresa.
- Personal informado acerca de lo que es la empresa y las funciones que desempeña.
- Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

Por otro lado, el amplio interés del consejo administrativo de la empresa, por desligar las actividades de personal que realizan los gerentes y jefes de área y crear una unidad que se encargue de todo lo concerniente al personal. Así mismo, si con los ingresos obtenidos la empresa ha logrado cubrir sus costos, al momento de mejorar su capital principal que es el recurso humano, podrá cumplir con sus demandas y proyectarse a abarcar mayor mercado, será un beneficio completo y la nueva unidad de recursos humanos será un factor indispensable en su eficiencia y eficacia.

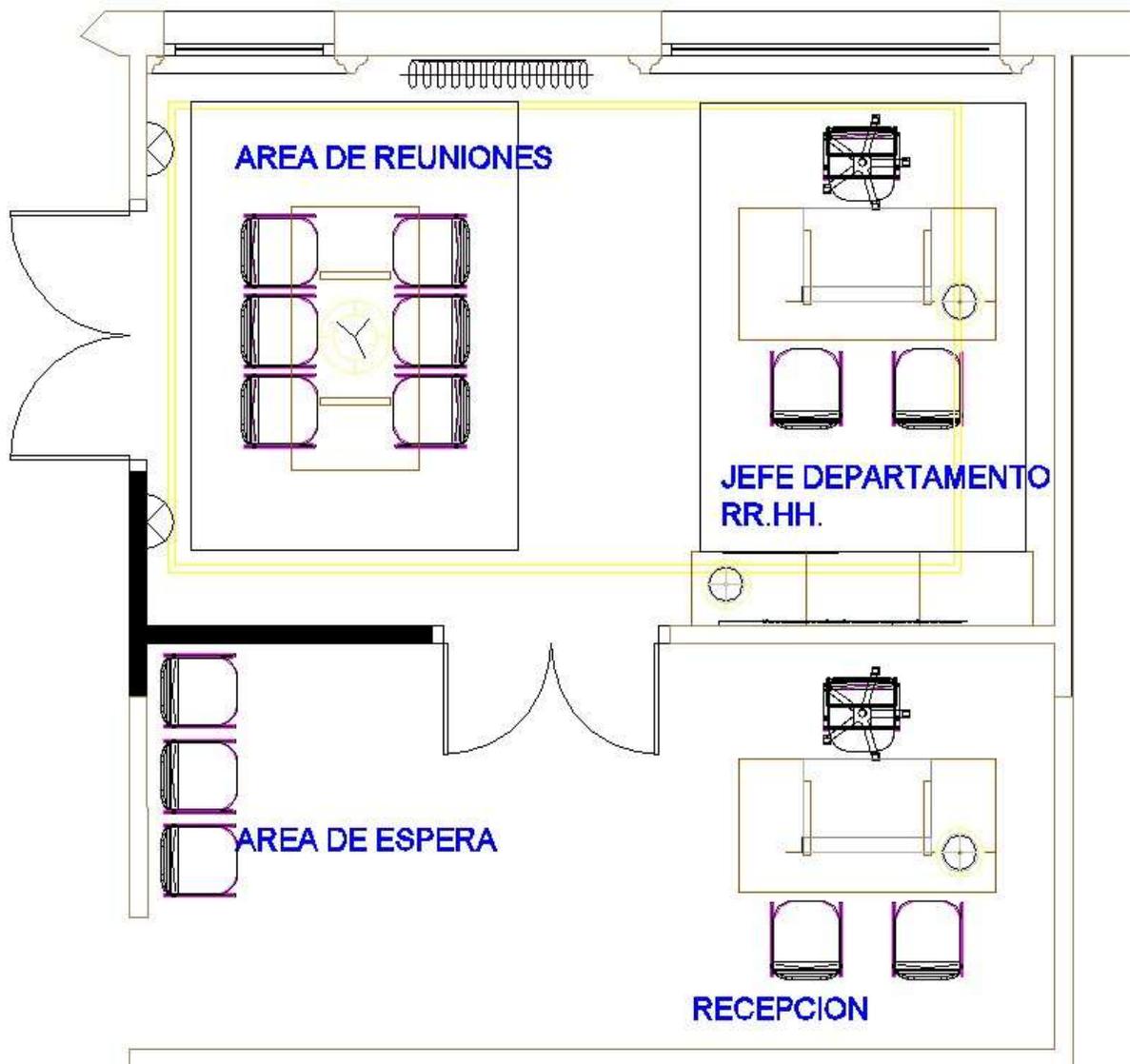
**Cuadro 4**  
**Plan de acción**  
**Creación de la unidad de recursos humanos**  
**Hermes Internacional, S.A.**

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	FECHA	COSTO
1	Presentación de la propuesta sobre la creación de la unidad de recursos humanos.	Asesor	Dar a conocer los objetivos, beneficios y mejoras al contar con una unidad asesora de recursos humanos.	2 de octubre 2012	Material de presentación Q. 100.00 Coffe break Q. 200.00
2	Análisis, discusión y aprobación de la propuesta.	Consejo Administrativo y Gerencia General	Aprobación de la implementación de la unidad.	4 de octubre 2012	Q. 700.00
3	Socialización con los gerentes de la implementación de la nueva unidad.	Gerente General	Comprensión del beneficio al contar con la unidad.	6 de octubre 2012	Q. 1,200.00
4	Remodelación y adaptación de espacio para el funcionamiento de la oficina.	Gerente General	Instalación física del departamento de recursos humanos.	6 - 12 de octubre 2012	Q. 2,500.00
5	Compra de equipo y mobiliario de la unidad de acuerdo al espacio.	Gerente General	Instalación y adecuación de mobiliario y equipo.	13 - 15 de octubre 2012	Q. 14,975.00
6	Elaboración del descriptor de puesto del jefe de la unidad de recursos humanos.	Gerente General	Definir el perfil del puesto para iniciar la captación de candidatos.	15 de octubre 2012	Q. 150.00
7	Reclutamiento y selección del jefe de la unidad.	Gerente General	Incorporación del jefe de la unidad	18 - 29 de octubre 2012	Q. 1,500.00
8	Inducción del jefe de la unidad de recursos humanos.	Gerente General	Proveer de toda la información de la organización.	03 de noviembre 2012	Q. 250.00
9	Establecimiento de las acciones y resultados que se pretenden obtener de la unidad.	Gerente General	Dar a conocer al Jefe de recursos humanos que se espera de la unidad.	04 de noviembre 2012	Q. 426.00
10	Presentación del jefe de recursos humanos a los gerentes.	Gerente General	Socialización	04 de noviembre 2012	Q. 1,050.00
11	Proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de la persona que apoyara en la unidad de recursos humanos.	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de recursos humanos.	04 - 13 de noviembre 2012	Q. 2,500.00
12	Presentación al personal en general de la nueva unidad de recursos humanos.	Gerente General	Informar a los colaboradores sobre la misión y objetivos de la unidad de recursos humanos.	16 de noviembre 2012	Q. 1,500.00
13	Evaluación del establecimiento de la unidad comparando los resultados con lo esperado.	Consejo Administrativo y Gerencia General	Determinación de los resultados alcanzados.	17 de enero 2012	Q. 500.00

<b>TOTAL</b>	<b>Q. 27,451.00</b>
--------------	---------------------

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Gráfica 21**  
**Oficina de Recursos Humanos**



## Conclusiones

1. En Hermes Internacional, S.A. no existe una unidad responsable que se encargue de la administración de recursos humanos, la aplicación técnica en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, por lo que ha dificultado el ingreso de personal idóneo, perjudicando a la organización al restarle capacidad de desarrollo y competitividad, limitando cumplir así todos sus objetivos como empresa, por lo tanto se comprueba la primera hipótesis.
2. Las funciones de administración de personal no se realizan de manera uniforme, así mismo son llevadas a cabo por los gerentes de la empresa, lo que ha ocasionado que algunas personas han sido contratadas sin llevar a cabo ciertos procesos y falta de estandarización, lo cual genera que no se opte por elegir al personal idóneo.
3. Falta de planificación del recurso humano, ya que al momento de darse una vacante se inicia con la búsqueda y selección de personal, lo cual representa pérdidas para la empresa específicamente en el área de ventas.
4. Inexistencia de descripciones técnicas de puestos, lo cual dificulta determinar el perfil e identificar las características de la persona adecuada a cubrir el puesto.
5. Inexistencia de un programa de inducción general y específico, en el cual se debe conocer la filosofía de la empresa al momento de ingresar a la organización, el cual les permita tener un panorama amplio de la misma.

## **Recomendaciones**

1. Implementar la unidad de Recursos Humanos en la empresa Hermes Internacional, S.A. para una adecuada administración de los recursos humanos, tomando como base la propuesta.
2. La unidad de recursos humanos deberá implementar los procedimientos técnicos para la efectiva administración de los recursos humanos.
3. La unidad de recursos humanos debe crear una base de datos de posibles candidatos a ocupar algún puesto en la empresa, tomando en cuenta el reclutamiento interno y externo.
4. La unidad de recursos humanos deberá elaborar los descriptores de puestos de la organización.
5. La unidad de recursos humanos deberá dar una adecuada inducción al personal de nuevo ingreso, dando a conocer la información relevante de la empresa, utilizando el manual de inducción propuesto, lo cual permitirá una identificación del nuevo colaborador en el menor tiempo y a la vez generarle sentido de pertenencia.

## Bibliografía

1. Arthur. D. 2005. **Selección efectiva de personal, reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados.** 1a. ed. Colombia. 279 p.
2. Chiavenato, I. 2009. **Gestión del talento humano,** 3a. ed. México, McGraw-Hill. 586 p.
3. Dessler, G. 1994. **Administración de personal,** 6a. ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana. 615 p.
4. Franklin Fincowsky E. B. 2004. **Organización de Empresas.** 2a ed. México, McGraw Hill. 369 p.
5. Reyes Ponce, A. 1994. **Administración Moderna.** 1a. ed. México, Limusa. 480 p.
6. Robbins Stephen P. y Coulter M. 2010. **Administración.** 8va. ed. México, Pearson Educación. 792 p.
7. Sphr R. Wayne M. y Sphr. R. M. Noe. 1997. **Administración de Recursos Humanos.** 9a. ed. México, Pearson Educación. 520 p.
8. Wether W. B. Jr. P.h.D. y Davis K. P.h.D. 2000. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** 5a. ed. México, McGraw Hill. 582 p.