

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL EN UNA INDUSTRIA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS CÁRNICOS UBICADA EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD
CAPITAL”

ROBERTO ADAM CHACÓN ARIAS
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL EN UNA INDUSTRIA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS CÁRNICOS UBICADA EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD
CAPITAL”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

POR

ROBERTO ADAM CHACÓN ARIAS

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

GUATEMALA, JUNIO DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Hugo Saravia Meda

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 9 de septiembre 2019

Licenciado:

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

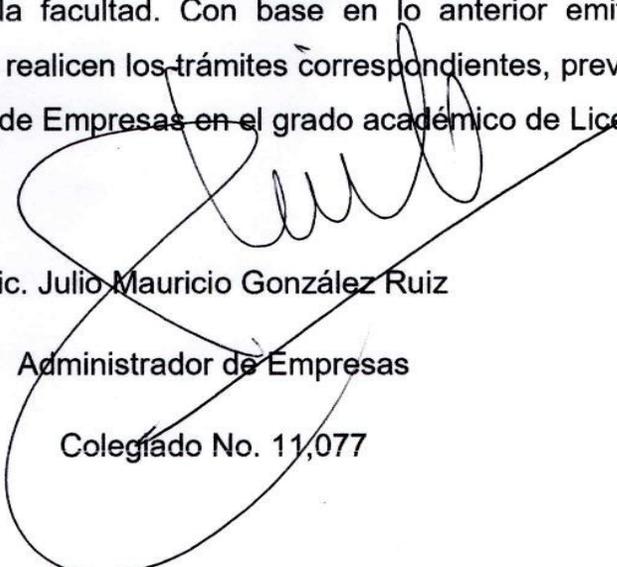
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato según DICTAMEN. ADMÓN-76-2018, de fecha quince de octubre del año dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN UNA INDUSTRIA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS UBICADA EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por el estudiante Roberto Adam Chacón Arias quién se identifica con el número de carné 201011058 de la carrera de administración de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad. Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Administrador de Empresas

Colegiado No. 11,077

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser el motor de mi vida, quien me ilumina y da fuerza para seguir adelante, mi señor y salvador.
- A MI PADRE:** Roberto Chacón, por aconsejarme, ser un ejemplo a seguir y por darme todas las herramientas para ser un hombre de éxito.
- A MI MADRE:** Susana Arias por sus consejos, sacrificios, y porque a pesar de las dificultades, siempre ha estado conmigo demostrando su amor incondicional.
- A MI FAMILIA:** Por estar siempre presentes, por su cariño, consejos y apoyo.
- A MI ESPOSA:** Ana Bella Jolón por ser mi mano derecha, una fuente de motivación para alcanzar mi sueño y por ser el amor de mi vida.
- A MI HIJA:** Génesis Chacón mi pequeña princesa, el motivo por el cual luchar día a día.
- A MIS AMIGOS:** Por esos desvelos, apoyo incondicional y compañía en esta aventura del saber.
- A LOS CATEDRÁTICOS:** Por ser cada uno un granito de arena para incrementar el conocimiento.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	3
1.1.1 Empresas industriales	3
1.2 Administración	4
1.2.1 Proceso administrativo	5
1.2.1.1 Planeación	6
1.2.1.2 Organización	10
1.2.1.3 Integración	11
I. Administración de recursos humanos	11
a. Procesos para integrar personas	12
b. Proceso para organizar personas	25
c. Proceso para recompensar a las personas	30
c.1 Rotación de personal	31
c.2 Índice de rotación de personal	31
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS	
2.1 Metodología de la investigación	33
2.2 Antecedentes de la empresa	35
2.2.1 Filosofía Empresarial actual	36
2.2.2 Actividad económica	38
2.2.3 Estructura organizacional	39

Contenido	Página
2.3 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas.	43
2.3.1 Procesos para integrar personas	43
2.3.2 Proceso para organizar personas	63
2.3.3 Rotación de personal	74
2.4 Análisis de resultados	78

CAPÍTULO III

PROPUESTA PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN UNA INDUSTRIA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS

3.1 Presentación de la propuesta	83
3.2 Objetivos	84
3.2.1 Objetivo general	84
3.2.2 Objetivos específicos	84
3.3 Procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos	85
3.3.1 Filosofía empresarial propuesta	85
3.3.1.1 Misión	85
3.3.2 Resultados esperados	86
3.3.3 Políticas del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal	86
3.3.3.1 Políticas de reclutamiento y selección	86
3.3.3.2 Políticas de inducción	87
3.3.3.3 Políticas del puesto de trabajo	88
3.3.4 Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal	88
3.3.4.1 Propuesta del proceso de reclutamiento	93
a. Descriptores de puestos y perfiles	93
b. Reclutamiento interno y externo	102

Contenido	Página
c. Costo de la propuesta de reclutamiento de personal	112
3.3.4.2 Propuesta del proceso de selección	113
a. Citación del candidato para entrevista preliminar	113
b. Evaluación y lista de candidatos	114
c. Análisis de referencias laborales y personales	115
d. Verificación y análisis de credenciales	118
e. Pruebas psicométricas	121
f. Pruebas de conocimientos	124
g. Preparación de la entrevista	125
h. Evaluación del candidato	129
i. Informe final de resultados	130
j. Contratación	131
k. Costo de la propuesta de selección de personal	132
3.3.4.3 Propuesta del proceso de inducción de personal	133
a. Presentación de la propuesta de inducción	133
b. Objetivos	134
c. Metodología para la inducción a la empresa	134
d. Guía para la inducción general y específica del nuevo colaborador de la industria productora y distribuidora de productos cárnicos.	137
e. Inducción al puesto de trabajo	140
f. Costo de la propuesta de inducción de personal	144
g. Listado de verificación de inducción general y específica	145
h. Evaluación de la inducción	147
i. Estimación del presupuesto de la propuesta de reclutamiento, selección e inducción y relación costo-beneficio	152

Contenido	Página
CONCLUSIONES	155
RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	160

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Asignación proporcional de la muestra por departamento	34
2	Índice de rotación de personal por mes año 2018	75
3	índice de rotación de personal por departamento año 2018	76
4	Costo de la propuesta de reclutamiento de personal	112
5	Costo de la propuesta de selección de personal	132
6	Plan de acción para capacitación de jefes inmediatos del proceso de admisión e inducción de personas	135
7	Costo de la propuesta de inducción de personal	144
8	Plan de acción proceso de reclutamiento, selección e inducción	151
9	Costo estimado de la propuesta de reclutamiento, selección e inducción de personal	153

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	El proceso de reclutamiento de personal	13
2	El proceso de selección del personal	20
3	Etapas de la entrevista de selección	24
4	Organización de recursos humanos	26
5	Proceso para integrar personas	43
6	Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal	90
7	Flujograma del proceso de inducción de personal	92
8	Flujograma de inducción al puesto supervisor de producción	143

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Metodología para la admisión de personas a la empresa	44
2	Participación en el proceso de admisión de personas	45
3	Apoyo de instrumentos técnicos para reclutar y contratar personal	46
4	Fuentes de reclutamiento utilizadas según los jefes de departamento	48
5	Medios utilizados para reclutar personal según los jefes de departamento	50
6	Medio para dar a conocer la plaza	51
7	Uso de instrumentos de reclutamiento según los jefes de departamento	53
8	Conocimiento del proceso de selección de personal	54
9	Solicitud de empleo	55
10	Análisis de antecedentes y referencias según los jefes de departamento	57
11	Técnicas que utilizan los jefes de departamento para seleccionar personal	58
12	Aspectos que evalúan los jefes en la entrevista	60
13	Evaluación del proceso de selección según los jefes de departamento	61
14	Decisión final de contratación	62
15	Métodos de inducción según los jefes de departamento	64
16	Inducción específica	66
17	Frecuencia con la que los jefes de departamento dan a conocer los objetivos de trabajo y estrategias a seguir	67
18	Implementos necesarios y presentación de compañeros de trabajo	68
19	Evaluación de la inducción según los jefes de departamento	70
20	Opinión del personal del proceso de inducción actual	71
21	Conocimiento de las actividades específicas del puesto	73

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Descriptor de puesto para supervisor de producción	97
2	Perfil de puesto para supervisor de producción	101
3	Requisición de personal	104
4	Afiche interno	106
5	Anuncio en medio escrito	108
6	Evaluación de hoja de vida	110
7	Matriz de evaluación del posible candidato	115
8	Guía de verificación de referencias laborales	116
9	Verificación y análisis de credenciales	120
10	Proceso de entrevista	126
11	Guía de entrevista	127
12	Evaluación de la entrevista	130
13	Evaluación final del proceso de selección	131
14	Guía de inducción para colaboradores de nuevo ingreso	138
15	Inducción al puesto de trabajo, lista de actividades	141
16	Listado de verificación de inducción a la empresa y al puesto de trabajo	145
17	Cuestionario para evaluar el proceso de inducción	148

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	La industria alimentaria	3
2	Proceso administrativo	5
3	Simbología utilizada en un flujograma	8
4	El proceso de la administración de recursos humanos	12
5	Fuentes de reclutamiento	15
6	Reclutamiento interno	16
7	Pirámide selectiva del reclutamiento	19
8	Clasificación de las pruebas de selección	22
9	Beneficios de una buena inducción	28
10	Valores empresariales	37
11	Organigrama actual de la industria productora y distribuidora de productos cárnicos	42

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Descriptor de propuestos para supervisor de ventas	161
2	Perfil de puestos para supervisor de ventas	163
3	Descriptor de puestos para asistente contable	164
4	Perfil de puestos para asistente contable	167
5	Descriptor de puesto para jefe de bodega	168
6	Perfil de puestos para jefe de bodega	171

INTRODUCCIÓN

Actualmente las personas han adquirido una gran importancia dentro de las organizaciones, son uno de los elementos más importantes a efectos de alcanzar una meta o una serie de objetivos comunes. En este sentido, adquiere la calidad y la eficiencia la forma en que se elige al personal así mismo la manera en cómo se orientan para el cumplimiento de sus roles dentro de la organización y su puesto de trabajo.

Por lo tanto, la adecuada integración y distribución del personal dentro de una organización se han vuelto parte de los procesos primordiales, su objetivo fundamental es la selección de los futuros integrantes, la atracción de personas aptas que cumplan con los requisitos que los puestos exigen. Una vez que se haya reclutado y seleccionado a los candidatos idóneos, se hace necesaria su orientación tanto a la empresa como al puesto específico a cubrir. Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

El presente documento, es una investigación acerca de la admisión e inducción de personas, el cual brinda las normas para la aplicación de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas en una Industria productora y distribuidora de productos cárnicos. Tiene como fin mejorar el flujo de personas en la empresa objeto de investigación, minimizando las deficiencias en estos procesos, para que, de esta manera, los puestos se cubran con las personas aptas, disminuya la rotación de personal, se logren procesos óptimos y control de los recursos.

Para proporcionar un instrumento adecuado de aplicación, se hizo necesario hacer averiguaciones bibliográficas e investigación de campo, con el propósito de brindar información confiable y objetiva a la tesis denominada "Proceso de reclutamiento,

selección e inducción de personal en una industria productora y distribuidora de productos cárnicos ubicada en la zona 11 de la ciudad capital”.

La presente investigación consta de tres capítulos. En el primero se desarrolla el marco teórico que comprende las bases teóricas que fundamentan la investigación, incluye las conceptualizaciones de la admisión de personas que es donde se hace mención del proceso de reclutamiento y selección de personas. De la misma manera la organización de personas, específicamente de la fase de inducción, asimismo la rotación de personal. El segundo contiene la presentación y análisis de los resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo, donde se analiza la situación actual de la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos en relación al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas.

El último capítulo se presenta la propuesta de reclutamiento, selección e inducción de personal para que sea utilizado por los directivos de la empresa y de esta manera ejecutar de forma técnica y adecuada la admisión e integración de personas. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, con el fin de establecer las prioridades que la institución debe considerar para establecer el inicio de una administración de personal efectiva. La bibliografía consultada y un apartado de anexos con formatos y documentos propuestos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta la teoría que sustentará la investigación, la cual servirá de base para la determinación de la situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal en la organización, así como también la elaboración de la propuesta.

1.1 Empresa

“Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que le permita la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”. (6:3)

Existen varios tipos de empresas: industriales, comerciales, de servicios, entre otras.

1.1.1 Empresas industriales

Una empresa industrial transforma la materia prima en productos terminados, por lo tanto, es necesario realizar un proceso de producción, que luego pone a disposición para su venta y distribución al consumidor final, estas empresas requieren de un sistema de para determinar el costo del producto final.

Se dividen en tres grandes grupos:

- Empresas industriales extractivas: “son las que extraen de la naturaleza las materias primas, entre ellas están las que se extraen de las aguas (mariscos, sales minerales, etc.) y de la tierra (madera, minerales, frutos, etc.)”.(9:49)

Las empresas industriales utilizan maquinaria pesada, con la ayuda de las personas de un modo organizado y la manipulación de herramientas.

- Empresas industriales de transformación: “son todas aquellas industrias que transforman la materia prima en productos finales que serán puestos a disposición del consumidor”. (9:49)
- Empresas de servicios: “lo conforman el grupo de empresas que se dedican a la prestación de un determinado servicio, entre los cuales se pueden mencionar los servicios hospitalarios, hotelería y transporte”. (9:49)

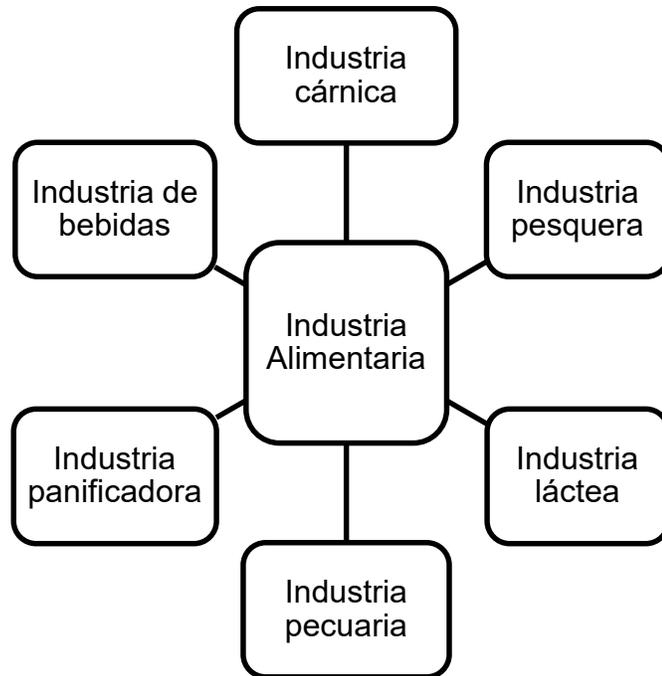
Respecto al tema de investigación cabe mencionar y hacer énfasis a las empresas industriales de transformación, entre las cuales se encuentra la industria alimentaria de la cual forma parte la unidad objeto de investigación.

La industria alimentaria “es la parte de la industria que se encarga de todos los procesos relacionados con la cadena alimentaria, se incluyen dentro del proceso transporte, almacenamiento, procesamiento, conservación y servicio de alimentos de consumo humano y animal”. (12:s.p)

Es importante señalar que las materias primas de este tipo de industrias provienen principalmente de productos de origen vegetal y animal. Existen industrias que producen bebidas, la industria que se dedica a criar y producir peces, las que se encargan de producir lácteo; como por ejemplo crema, queso y huevos. Otras que se dedican a la producción de carne de pollo y cerdo, por otro lado, también se desarrolla la industria cuyas materias primas es la harina, ésta es la industria panificadora. Entre las industrias de bebidas se puede mencionar las que producen bebidas alcohólicas, las que distribuyen y producen bebidas energizantes, las industrias productoras de café

Como lo muestra a continuación la figura 1, la industria alimentaria agrupa a los establecimientos según el tipo de alimentos que produce.

Figura 1
La industria alimentaria
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Amerling C, 2003. Tecnología de la carne y productos cárnicos. 8ª. ed. España: Mundiprensa, página 102.

1.1.1.1 Industria cárnica

La industria cárnica “es un tipo de industria alimentaria encargada de producir, procesar y distribuir la carne de animales a los centros de consumo”. (1:34)

Este tipo de industrias, utiliza la mayoría de veces materias primas de la carne derivada del sacrificio de ganado vacuno y porcino, parte de la carne se destina directamente al consumo humano y la otra se lleva a otras industrias para procesar productos cárnicos, embutido, ahumado, enlatado y alimentos para animales.

Los tipos de carnes que produce ésta industria son los siguientes:

a) Carnes en conservas: “debido a que la carne es un alimento perecedero resulta necesario que parte de la producción cárnica se suela destinar a la conservación, mejorando así su distribución”. (1:36) Entre ellas se puede mencionar las carnes enlatadas y aquellas que se elaboran en fiambres diversos.

b) Carnes procesadas: “las carnes procesadas suelen provenir de carne picada destinada a otros usos como puede ser la elaboración de embutidos”. (1:36)

Entre estos productos se pueden mencionar las salchichas, los chorizos, las longanizas, etc.

b.1 Productos cárnicos

“son aquellos elaborados especialmente con carnes, en piezas, troceadas, grasa, menudencias, comestibles de las especies de abasto, aves, ganado vacuno y porcino, que se han sometido en su proceso de elaboración a diferentes tratamientos tales como: calor, oreo, marinado, adobado, pueden incorporarse condimentos, especias y aditivos”. (1:54)

De los productos cárnicos se obtienen los embutidos tales como los salamis, mortadela, salchichas, longanizas y chorizos.

1.2 Administración

Se define como administración “la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (8:6)

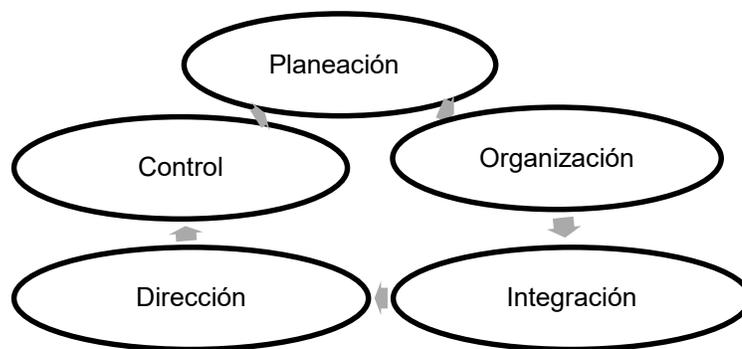
La manera correcta de guiar al recurso humano en el cumplimiento de los objetivos organizacionales es primordial para la adecuada administración, por esta razón, la organización atrae, elige y proporciona información para que el recurso humano cumpla con los planes propuestos.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo se entiende como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (2: 2)

En la figura 2, se ejemplifica claramente que el proceso administrativo es la integración de las cinco fases, lo que conlleva a la correcta decisión sobre los objetivos, atribuciones de autoridad y responsabilidad, designación de cargos, comunicación y liderazgo, definición de estándares para medir el desempeño y corregir desviaciones futuras.

Figura 2
Proceso administrativo
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Benavides Pañeda, 2005. Administración. 1ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, página 26.

Con respecto al recurso humano, en el proceso administrativo se planea los métodos que se utilizarán para atraer y captar a ese personal, para luego organizarlo según los requerimientos y habilidades y luego integrarlo al ambiente de la empresa para que conozcan sus roles diarios.

1.2.1.1 Planeación

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". (10:244)

En esta etapa las actividades quedan plasmadas en planes, los cuales serán puestos en práctica para poder así alcanzar los objetivos y metas a corto y largo plazo.

- **Elementos de la planeación**

Se conocen como los elementos principales de la planeación siendo estos:

A) Misión

"La misión es una declaración de la razón de ser de una organización, es decir su finalidad específica". (2:45)

Es el motivo que se enfoca en el presente, esto depende de la actividad económica que realice, así como el entorno en que se encuentra.

- Visión

Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, hacia dónde quiere llegar, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra; esta depende de la misión que se haya planteado.

- Valores

Los valores determinan la manera de ser y orientan la conducta de las personas a hacer lo correcto, es una virtud en pocas palabras.

B) Objetivos

“Representan los resultados que la empresa desea obtener, fijando siempre un plazo y un curso de acción para lograrlo”. (2: 46)

C) Estrategias

Se define como la manera en la que la empresa reaccionará para poder cumplir sus objetivos, las herramientas que utilizará y los recursos necesarios para poder conseguirlos.

D) Presupuestos

Luego de definir las estrategias es necesario elaborar presupuestos, los cuales “son estados de resultados anticipados a través de los cuales los planes son traducidos a términos financieros”. (2:48)

E) Procedimientos

Se trata de una serie de pasos definidos, que permiten realizar una tarea de manera efectiva, gráficamente se representa a través de un flujograma. En un flujograma se identifica una simbología para la realización de este, en la figura 3 se representa el significado de cada uno de estos símbolos.

Figura 3
Simbología utilizada en un flujograma
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

Símbolo	Significado	Uso del símbolo
	Inicio/ Fin	Indica el principio o fin del flujo.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión	Se toma una decisión entre dos opciones (Sí o No)
	Documento	Representa cualquier documento que se utilice en el procedimiento.
	Archivo	Representa un archivo en donde se guarda un documento de manera temporal o permanente.
	Inspección	Representa revisión, para verificar si cumple con lo requerido previamente para continuar el proceso.
	Conector de página	Representa el enlace con otra página en donde continuará el procedimiento.
	Conector	Conexión en la misma hoja de dos partes del diagrama.
	Línea de unión	Conecta los demás símbolos e indica el orden de las operaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Benavides Pañeda, 2005. Administración. 1ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, página 47.

F) Políticas

“Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponden tomar, por ello sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas”. (10:249)

Tienen la característica principal de que pueden ser flexibles, a diferencia de las normas.

G) Normas

Regulan el comportamiento de los individuos dentro de la organización, señalan algo que no se debe de hacer.

H) Programas

“Los programas son aquellos planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino que principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes”. (10:257)

Los programas incluyen las metas, los objetivos, pasos a seguir y recursos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción. Pueden ser a corto y mediano plazo y han de cumplir con ciertas reglas.

• **Instrumentos administrativos de la planeación**

A continuación, se describen los instrumentos de planeación de mayor importancia:

A) Plan de acción

Es un instrumento para la evaluación de un objetivo y llevar a cabo un proyecto, en un plan de acción se detallan las tareas, asignando responsables, tiempo y recursos que se necesitan para su desarrollo. Estos se hacen luego de tener un objetivo concreto y se tienen las estrategias que se han de cumplir.

El plan de acción responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere alcanzar? (objetivo)
- ¿Cuándo se quiere lograr? (en cuánto tiempo)
- ¿Quién lo hará y con qué se desea lograrlo? (personal y recursos financieros)
- ¿Con cuánto se ha de realizar? (presupuesto)
- ¿Cómo determinar si se logró el objetivo? (evaluación)

1.2.1.2 Organización

Contar con una estructura definida permite que las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos se desarrollen correctamente, para la administración del recurso humano es importante para evitar la duplicidad de funciones, la manera de comunicarse y los roles que se han de desarrollar.

“Organización es la estructura técnica de las relaciones que debe 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”. (10:277)

- **Instrumentos administrativos de la organización**

Para poner en marcha los elementos de la estructura organizacional, es necesario emplear instrumentos que permitan plasmarlos en un orden lógico; es inevitable contar con ellos en el proceso de organización y aplicarlos según sean requeridos en la empresa, a continuación, se describe los más importantes en el proceso de administración de los recursos humanos.

- A) Manual de organización y funciones

Este es un documento formal autorizado por los altos mandos, en el cual se plasma la forma que tiene la organización y que sirve de guía para todos los colaboradores, el manual contiene esencialmente la estructura organizacional u organigrama de la empresa y la descripción de las funciones de los puestos existentes dentro de la organización, sus componentes son:

- a) Organigrama

“Es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.), que representan órganos y líneas que se utilizan para dar idea gráfica de cómo está estructurada una organización”. (2:166)

b) Descriptor de puestos

“Es la relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto”. (2:165)

Brindar estas herramientas permitirá acoplar y entender mejor los objetivos del puesto de trabajo, ya que el descriptor detalla claramente las actividades que deben realizarse según los puestos existentes.

B) Manual de normas y procedimientos

Este instrumento, presenta a través de procedimientos, la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o una empresa en general, a través de normas que permitan responsabilizar a cada puesto de trabajo al cumplimiento de las actividades y limitando su área de aplicación.

1.2.1.3 Integración

“Se define como la tarea de cubrir los puestos de una estructura organizacional por medio de la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario del personal disponible, el reclutamiento, selección, colocación evaluación, remuneración y capacitación del personal necesario”. (7:75)

Aquí se coordinan los elementos humanos y materiales para el adecuado funcionamiento de la organización.

I. Administración de recursos humanos

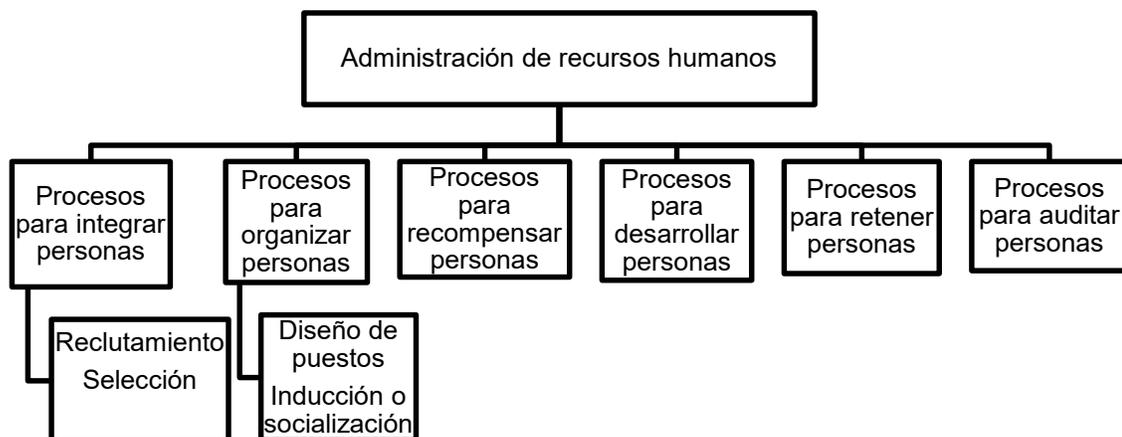
Los recursos humanos tienen un enfoque de práctica y aplicación de las actividades más importantes dentro de la empresa, siendo la gestión del talento humano una base fundamental para la ejecución exitosa de los procesos, ya que conlleva a dirigir a las personas a la realización de las tareas, velando por la satisfacción y el desarrollo.

“La administración de recursos humanos, se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas: Integrar talentos a la

organización; socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora; diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador”. (3:14)

La administración de recursos humanos se aplica a través de seis procesos los cuales se detallan en la figura 4.

Figura 4
El proceso de la administración de recursos humanos
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato I. 2009. Gestión del talento humano. 3ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, página 15.

Con respecto al tema de investigación, se abarcará el proceso para integrar personas (reclutamiento, selección), el proceso para organizar personas (diseño de puestos e inducción o socialización) y el proceso para compensar personas que incluye la rotación de personal.

a. Procesos para integrar personas

“Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión de personas, incluye el reclutamiento y selección de personas”. (8:13)

En este proceso las empresas resuelven las necesidades de personal, atraen candidatos seleccionan a los mejores y los orientan para la ejecución de las actividades, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

El proceso para integrar personas se conforma de la siguiente manera:

a.1 Proceso de reclutamiento

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer a nuevos candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recurso humano, la oportunidad de empleo que pretende llenar”.
(8:329)

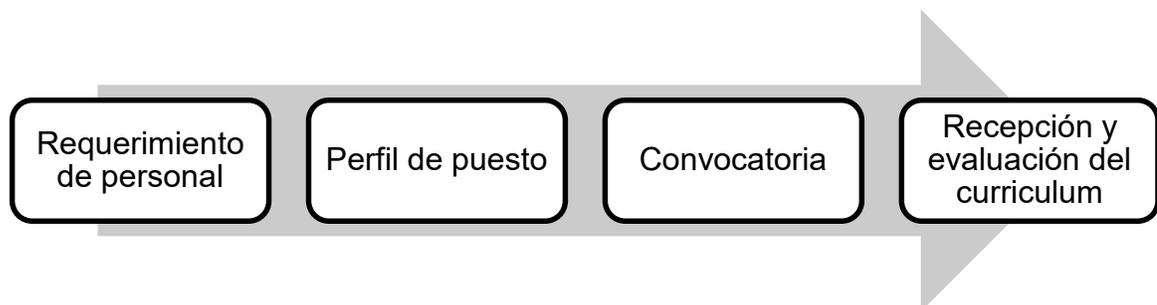
La utilización de los medios de reclutamiento adecuados y un correcto proceso, permitirá a la empresa la atracción de las personas idóneas para los puestos. Como se observa en el esquema 1, se indican los pasos que como mínimo, se han de seguir en el proceso de reclutamiento.

Esquema 1

El proceso de reclutamiento

**Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala**

Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Koontz Harold y Weicrich Heinz. 2004. Administración una perspectiva global. 12ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, pagina 330.

A continuación, se describe cada uno de los pasos indicados en la figura anterior, para hacer un análisis preciso y comprender cada uno dependiendo su importancia.

- Requerimiento de personal

Es recomendable que el proceso inicie con el requerimiento del departamento en donde se necesita ocupar un puesto, debido a una desvinculación que se ha realizado por cualquier motivo, a solicitud del jefe del departamento respectivo por medio de un formulario de solicitud de vacante. Se considera vacante, cuando un puesto está desocupado.

- Perfil de puesto

Es una herramienta sumamente útil en la administración de recursos humanos dentro de una institución, con ello se logra definir lo que la empresa espera de cada persona que pretenda ocupar un puesto. El perfil de puestos, se expone de forma escrita detalladamente y se estructura ordenada y sistemáticamente luego de analizar el puesto.

- Convocatoria por medio de las fuentes de reclutamiento

Es la atracción de personas a la empresa por medio de fuentes de reclutamiento, se expresan en dos categorías las cuales pueden ser reclutamiento interno y reclutamiento externo. A esto se deben los medios de reclutamiento interno y externo. La figura 5, describe los tipos de fuentes de reclutamiento que se pueden utilizar al hacer la convocatoria cuando exista una vacante.

Figura 5
Fuentes de reclutamiento
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato I. 2008. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. 8ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, página 155.

- Reclutamiento interno

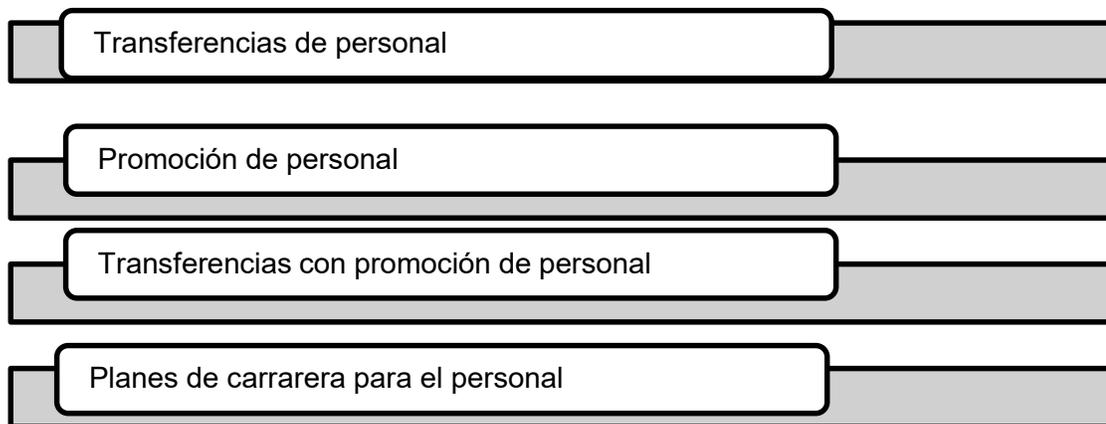
“Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”. (3:116)

Las ventajas que este tipo de reclutamiento brinda a la empresa son:

- Es más económico para la empresa
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Espíritu de competencia entre el personal

Existen varios tipos de reclutamiento interno, como se detalla en la figura 6, en este la empresa trata de llenar las plazas mediante el reacomodo de sus empleados, a través promociones y transferencias entre departamentos.

Figura 6
Reclutamiento interno
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato I. 2009. Gestión del talento humano. 3ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, página 117.

Entre las desventajas se menciona, que provoca la rutina en los empleados y el bloqueo de nuevos aportes de parte de personas externas. Los medios de este tipo de reclutamiento que se utilizan, son correos electrónicos, publicaciones en una red interna (intranet), afiches distribuidos en puntos estratégicos dentro de la empresa y memorándum.

- Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es cuando determinada la vacante, la organización trata de llenarla con personas que se encuentran fuera de la organización que son atraídas por los medios de reclutamiento aplicados.

Ventajas:

- Trae nuevas experiencias a la organización
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa

Desventajas:

- Es más tardado, debido al proceso más complejo
- Es más caro y exige gastos inmediatos

Existen varios medios de reclutamiento externo que permitirán realizar una atracción adecuada a la empresa, entre ellos se mencionan:

- Anuncios en periódicos y revistas especializadas

“Los anuncios en periódicos, suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se requiere ocupar. Los gerentes, los supervisores y oficinistas se dan bien con los periódicos locales o regionales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados. Si el puesto fuera muy específico, se recurre a revistas especializadas”.

(3:123)

La redacción del aviso es importante, pues se debe tomar en cuenta cómo reaccionará el candidato. “Los especialistas en publicidad señalan que el anuncio debe tener cuatro características representadas por las letras AIDA”. (3:123)

Describiendo cada una de las letras de AIDA:

La letra A significa llamar la atención en el anuncio, a través del tamaño, calidad y colores utilizados, mientras más grande y atractivo sea el anuncio, más llamara la atención.

La letra I es desarrollar el interés (el aviso despierta el interés en el cargo, por el hecho de mencionar la naturaleza desafiante de las actividades).

La tercera letra, la D es crear el deseo mediante el aumento del interés, al mencionar aspectos como satisfacción en el trabajo, desarrollo de carrera laboral, salarios, horarios, entre otros.

Por último, la acción que se representa por la letra A, es la manera en que el candidato aplicará al puesto al ser atraído al sentir el deseo y al demostrar interés por el anuncio.

- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

Se realiza a través de los empleados, los cuales recomiendan personas conocidas que crean que cumplen con el perfil que se busca, es un proceso de bajo costo el cual permite a la empresa posteriormente aplicar el proceso de selección correspondiente. En la actualidad, la organización aplica este tipo de reclutamiento, para no incurrir en gastos y optimizar tiempo.

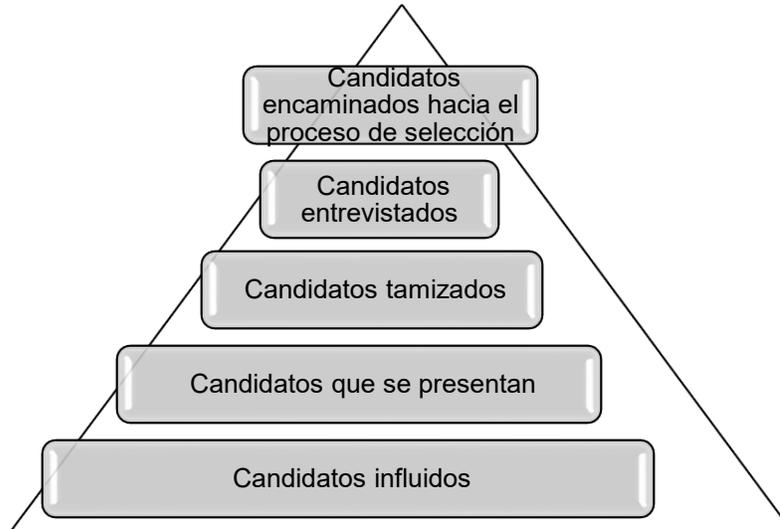
- Bases de datos de candidatos

La empresa puede utilizar las hojas de vida de los candidatos que fueron descartados en procesos anteriores, y darles seguimiento para verificar si cumplen con el perfil requerido en otro momento, es una manera accesible y busca optimizar los recursos de la empresa ya que no requiere tanta inversión.

- Recepción y evaluación de la hoja de vida

Luego de haber atraído al mayor número de posibles candidatos, se evalúan las hojas de vida recibidas, la información debe ser precisa y veraz; y lo más importante, que cumpla con el perfil que la empresa está buscando. En la figura 7, se ejemplifica la magnitud del proceso de reclutamiento, entre más son las personas que se reclutan, así de amplio es el proceso.

Figura 7
Pirámide selectiva del reclutamiento
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato I. 2009. Gestión del talento humano. 3ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, página 127.

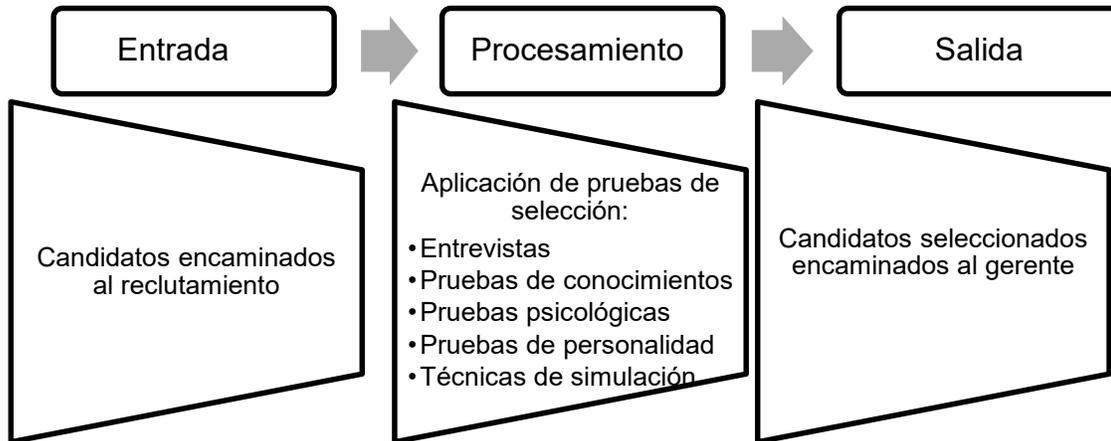
a.2 Proceso de selección de personal

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

La selección consiste en un filtro, luego de haber atraído los candidatos que se consideran adecuados, se seleccionan los más aptos para los puestos, aplicando diferentes técnicas hasta poder llenar la plaza requerida.

En el esquema 2, se detalla brevemente este proceso.

Esquema 2
El proceso de selección de personal
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato I. 2000. Gestión del talento humano. 3ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, página 149.

En el proceso de entrada se trata de atraer a la mayor cantidad de candidatos, para posteriormente aplicar las pruebas de selección para luego llegar al proceso de salida que consiste en encaminar a los empleados seleccionados para luego ubicarlos en su puesto de trabajo.

A continuación, se hace una breve descripción de este proceso:

- **Revisión de solicitudes**

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo, consiste en el paso inicial del proceso de selección, la persona encargada, evalúa las solicitudes para ver si cumple con el perfil solicitado con anterioridad.

- **Entrevista preliminar**

Es el primer filtro formal, en el que se excluyen a los candidatos que definitivamente no cumplen con lo requerido, en su mayoría de veces es realizada

por la persona encargada del proceso de selección, para sondear al candidato. Puede ser personal, telefónica, o una entrevista virtual a través de internet. En ella se corroboran los datos indicados en la solicitud de empleo y ver el desenvolvimiento y conducta de los candidatos.

- **Revisión de credenciales y verificación de referencias**

Para no tener pérdidas económicas en el proceso y continuar con este, es necesario asegurarse que el candidato cumpla con lo plasmado en la solicitud, debido a que posteriormente se incurrirá en gastos y tiempo para continuar con el proceso. Pedir las referencias de manera anticipada permitirá conocer el comportamiento que el candidato ha tenido en empleos anteriores, dentro de la sociedad y si no tiene problemas jurídicos y/o crediticios.

En pocas palabras es corroborar la veracidad de la información que el candidato ha proporcionado en la entrevista preliminar. Es importante contar con una guía o formato para evaluar las credenciales, evaluando los antecedentes penales, policíacos, buros crediticios, y lo más substancial, es la información proporcionada de empleos anteriores. Se dan casos que a simple vista el candidato cumple con todo lo requerido, sin embargo, la información no es verídica y es necesario descartarlo.

- **Aplicación de pruebas de selección**

Un filtro más en el proceso de selección, analizan la personalidad, las capacidades y conocimientos lo que permitirá a los encargados de evaluar y elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en cómo se adaptarán a los puestos, estos de acuerdo al perfil solicitado, ya que por ejemplo es incorrecto aplicar una evaluación psicométrica a una persona que realizará tareas de limpieza y mantenimiento.

En la figura 8, se detalla los tipos de técnicas de selección.

Figura 8
Clasificación de las pruebas de selección
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

1) Entrevistas de selección	<ul style="list-style-type: none"> •Dirigidas (con una orientación determinada) •No dirigidas (sin una orientación determinada)
2) Pruebas de conocimientos o habilidades	<ul style="list-style-type: none"> •Generales: de cultura general, de idiomas •Específicos: de cultura profesional, de conocimientos técnicos
3) Exámenes psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> •De aptitudes: generales, específicos
4) Exámenes de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> •Pruebas de expresión corporal •Pruebas proyectivas
5) Técnicas de simulación	<ul style="list-style-type: none"> •Psicodrama •Dramatización

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato I. 2007. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. 8ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, página 177.

Las técnicas de selección, permitirán evaluar características personales a través del comportamiento; deben ser confiables y estructuradas de la mejor manera posible. Una de las pruebas importantes que permitirán revelar ciertos aspectos de las características superficiales de las personas.

- **Pruebas de conocimientos o de capacidades**

“son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, entre otros”. (3:154)

Evalúan conocimientos específicos con el puesto, propias de la profesión, sirven para evaluar hasta qué punto se tiene conocimiento en tareas parecidas a las que se tienen que realizar según el puesto al que se aspira, pueden ser orales, escritas

o de realización. Las últimas se califican a partir de la ejecución de un trabajo, por ejemplo, maniobra de vehículos, conocimiento de rutas, fabricación de un producto etcétera.

- **Pruebas psicométricas**

Miden las características psicológicas de las personas tales como estilos de comportamiento, capacidades cognoscitivas, motivaciones, emociones, entre otros.

- **Pruebas de personalidad**

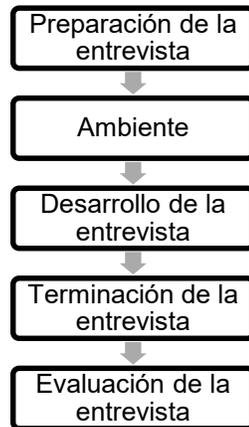
“Las pruebas de personalidad, revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y por el temperamento (rasgos innatos o genotipos)”. (3:159) Miden aspectos básicos de la personalidad y su objetivo es predecir las actitudes futuras del candidato en el puesto a desarrollar.

- **Entrevista de selección**

Permite que el candidato trate de convencer al entrevistador de que él es la persona idónea para el puesto de trabajo, generalmente esta entrevista ya es realizada por el futuro jefe inmediato. Es uno de los factores que influyen en la decisión final respecto a la vinculación o no de un candidato a un puesto, previamente se realizará una guía de entrevista para el desarrollo de la misma.

Se ejecuta llevando a cabo una serie de etapas, las cuales se presentan en el esquema 3.

Esquema 3
Etapas de la entrevista de selección
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato I. 2009. Gestión del talento humano. 3ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, página 152.

La entrevista de selección inicia con una preparación, requiere un tiempo determinado y cierta planeación para su realización. También se debe tomar en cuenta el ambiente en el cual se desarrollará, un lugar privado y cómodo para el candidato. Posteriormente, se hará la entrevista siguiendo la guía diseñada para su correcta ejecución y proceder a realizar una evaluación de las entrevistas hechas.

- **Prueba de polígrafo o de confiabilidad**

Es una herramienta para seleccionar personas que van a utilizar altos puestos, personas que trabajen con información confidencial, o personas que manipulen productos terminados y/o valores.

Se basa en detectar las respuestas fisiológicas de la persona en cuanto a información proporcionada en las entrevistas de trabajo, y en la solicitud de empleo, no se puede saber lo que piensa una persona, pero si se puede llegar a

saber si la persona miente o no, con base en las reacciones del cuerpo. Para realizar esta prueba es necesario que la persona esté de acuerdo.

- **Contratación**

Es formalizar la relación laboral entre la empresa y el colaborador, de acuerdo con la ley laboral vigente; por medio de un contrato de trabajo. El contrato de trabajo ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que este documento no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal.

La selección se asemeja a una comparación entre dos variables como se muestra en la figura 15, “la primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará x y la segunda, la variable y ”. (4:170)

- b. Proceso para organizar personas**

“El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto”. (4:195)

Luego de haber reclutado y seleccionado a las personas dentro de la organización, es necesario organizar sus actividades dentro de la empresa, esto significa que hay que orientarlas a sus puestos, implementar la socialización y evaluar su trabajo. Esto se logra a través de subsistemas como se muestra en el esquema 4.

Esquema 4
Organización de recursos humanos
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato I. 2007. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. 8ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, página 195.

Con respecto al tema objeto de investigación, se tomarán en cuenta los primeros dos los cuales se describen a continuación.

b.1 Inducción o socialización

“Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objetivo es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos”. (3:172)

Consiste en la socialización del nuevo empleado en la empresa, busca la adaptación inicial del trabajador a la empresa y al ambiente físico en donde va a trabajar, logrando un sentimiento de pertenencia entre la persona y la empresa, compromiso y alto rendimiento. Una vez seleccionadas las personas que reunieron las características para cubrir el puesto, y antes de emplearlas en sus puestos, las organizaciones tratan de inducir a las personas al contexto

organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación.

De esta manera, la empresa logra integrar al nuevo empleado a la cultura y su sistema, para que se comporte de manera adecuada, a lo que exige la organización. Chiavenato la describe como la socialización o la orientación de las personas.

- **Inducción general**

Este tipo de inducción se da a nivel institucional, ésta comprende la información general que permite dar a conocer al nuevo empleado la estructura organizacional de la empresa, la filosofía empresarial, normativa y beneficios que ofrece la institución. Incluye los siguientes aspectos:

- Historia u evolución de la organización, sus objetivos y posicionamiento
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes
- Productos que ofrece la empresa
- Aspectos relativos al contrato laboral

Los aspectos generales de la organización son descritos en este tipo de inducción, lo conforman los antecedentes de la organización, el giro del negocio y productos que comercializará. Entre los aspectos relacionados al contrato laboral se puede mencionar, el tipo de contrato por ejemplo si es indefinido y por un tiempo determinado.

- **Inducción específica**

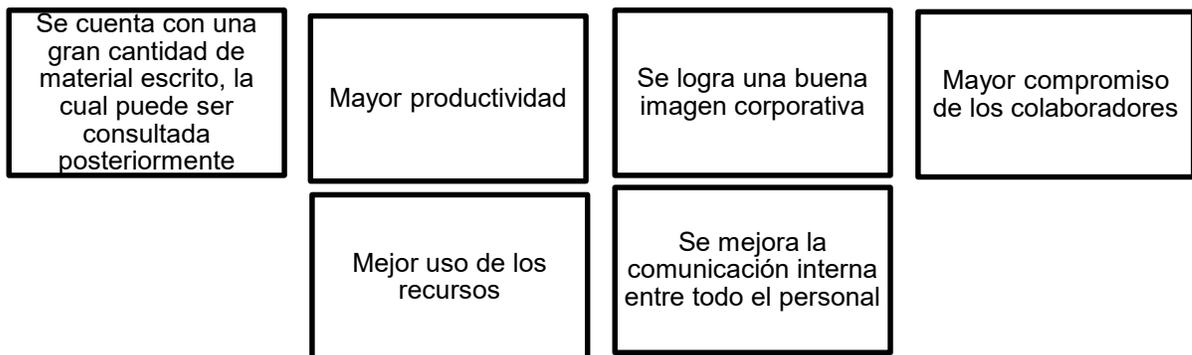
Acá se profundiza en todo aspecto relevante del cargo, se brindan instrucciones claras y precisas sobre lo que se espera que haga. Se abarcan los siguientes aspectos:

- Presentación de las instalaciones de la empresa y colegas

- Relación con otros puestos y objetivos del trabajo
- Relaciones personales, clima organizacional, relaciones de jerarquía

La siguiente figura, hace una síntesis de los beneficios de un proceso adecuado de inducción.

Figura 9
Beneficios de una buena inducción
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato I. 2007. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. 8ª ed. México Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill, página 197.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe suministrar una copia al trabajador, debe contar con un alto compromiso por parte de los directivos de la organización, lo cual conllevará al éxito en el proceso de inducción.

Así mismo, es importante mencionar que un buen proceso de inducción deberá de ser actualizado continuamente y adecuado a la altura de la organización, dado que los objetivos, proyectos y en general cambian, por lo que es necesario adaptarse a esos cambios.

b.2 Diseño de puestos de trabajo

- **Puesto**

“El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización”. (4:203)

El puesto conlleva un conjunto de responsabilidades y obligaciones que los hacen distintos de los demás, la posición dentro del organigrama definirá el nivel jerárquico y el departamento al que pertenece.

- **Diseño del puesto**

Diseñar un puesto consiste en especificar el contenido del puesto, las relaciones con otros puestos y la metodología de trabajo, con tal de satisfacer los requisitos laborales y en cuanto a tecnología se refiere.

Los puestos deben ser adecuados conforme al crecimiento profesional de su ocupante a través del enriquecimiento del puesto el cual consiste en “aumentar deliberada y paulatinamente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto”. (4:214)

Para diseñarlo, se deben establecer cuatro condiciones:

- 1) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar
- 2) Métodos y procedimientos de trabajo
- 3) A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad)
- 4) A quien debe supervisar o dirigir (autoridad)

b.3 Descripción y análisis de puestos

b.3.1 Descripción de puestos

Es conocer el contenido del puesto, enunciar las tareas, responsabilidades del mismo, así como también la metodología para realizar las actividades. Además,

busca la relación con otros puestos. La descripción deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace el ocupante?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Por qué lo hace?

b.3.2 Análisis de puestos

Una vez se identifica el contenido, se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, “es decir en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante”. (4:227)

El análisis de puestos revisa los requisitos que el puesto requiere, los cuales se detallan en el perfil de puestos. Estos requisitos son los siguientes:

- Requisitos intelectuales: Estos comprenden factores que debe tener el candidato para ocupar el puesto entre estos se puede mencionar la experiencia, la escolaridad y las habilidades del puesto.
- Requisitos físicos: “Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requiere y la fatiga que ocasionan”. (4:229)
- Responsabilidades que adquieren: Estos requisitos comprenden responsabilidades adicionales que tiene el ocupante hacia el puesto.

c. Proceso para recompensar a las personas

“Los procesos para compensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre y cuando que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos”. (3:278)

Recompensar a las personas consiste en una acción fundamental para reconocer el desempeño de las actividades y el logro de los objetivos. Según Chiavenato, existen remuneraciones financieras como, por ejemplo, el salario, los premios y

los incentivos. Por otro lado, existen las remuneraciones no financieras como las oportunidades de desarrollo, la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción del mismo.

Cabe mencionar que un buen proceso de compensación de personas permitirá mantener un adecuado índice de rotación de personal, tema que se verá a continuación.

c.1 Rotación de personal

El término rotación de personal “se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización”. (4:136)

Es el flujo de personas dentro de la organización, esto incluye entradas como salidas del recurso humano, si un puesto queda vacante con frecuencia se puede decir que hay un índice alto de rotación. Para que una empresa sea competitiva la rotación de personas debe ser mínima, para lograr la especialización de las tareas. El impacto de la rotación de personas en la empresa, incluye la dificultad de volver a cubrir el puesto vacante tanto en tiempo como los costos que implica.

c.2 Índice de rotación de personal

“Para calcular el índice de rotación de personal que tiene una empresa u organización hay que basarse en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y las personas disponibles en la empresa durante un determinado período”. (3:88)

En pocas palabras es el volumen de personas que entran y salen de una organización por diferentes causas.

El índice de rotación de personal se calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{IRP} = \frac{(A+D) / 2}{\text{Inventario inicial + inventario final} / 2} \times 100$$

$$\text{(Inventario inicial + inventario final) / 2}$$

Donde:

A= admisiones (entradas, contrataciones)

D= desvinculaciones (salidas, despidos, renunciaciones y jubilaciones)

Inventario inicial= Cantidad de colaboradores

Inventario final= Inventario inicial + admisiones - desvinculaciones

Se debe tener en cuenta que las desvinculaciones la conforman los despidos del personal, las renunciaciones, las jubilaciones e incluso los traslados a otros departamentos. Cada vez que un empleado sale de la organización, ésta pierde talento, pierde conocimiento, pero no solo eso, derrocha además la inversión que realizó para integrar a las personas dentro de la organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS.

En la unidad objeto de investigación, existe deficiencias en los procesos de admisión e inducción de personas, debido a la ausencia de instrumentos administrativos y procedimientos técnicos relacionados con la manera correcta de incorporar y guiar a los colaboradores. Actualmente, la desvinculación del personal se realiza en los primeros meses de laborar, esto debido a que no se tienen definidas las tareas que los colaboradores han de desempeñar, los requisitos y habilidades necesarias a satisfacer, no se lleva un adecuado proceso en la recepción de la papelería de los colaboradores ya que no se realiza la verificación de datos, referencias y antecedentes.

Esto puede provocar rotación de personal, ausencia de compromiso y conciencia laboral, bajo rendimiento y desconocimiento en los procesos, representando a su vez mal uso de los recursos. Con el objetivo de conocer la situación actual del procedimiento que aplica la organización, para realizar el reclutamiento, selección e inducción de personas se presenta en este capítulo aspectos fundamentales en relación con el proceso indicado.

2.1 Metodología de la investigación

La información que se detalla en este capítulo fue obtenida por medio de una investigación de campo realizada en la unidad objeto de investigación, utilizando el método científico en cada una de sus fases con el fin de comprobar las hipótesis planteadas, para ello se recolectó la información necesaria para posteriormente procesarla, analizarla e interpretarla. También se hizo uso del método deductivo que permitió ir de afirmaciones generales a las más específicas. Asimismo, cabe mencionar, que las técnicas que se utilizaron para la ejecución de la investigación fueron: la investigación bibliográfica, la entrevista y el censo.

Antes de comenzar a recolectar la información se llevó a cabo una prueba piloto, utilizando el formato de entrevista y boleta de encuesta, los cuales se pasaron a ciertos compañeros de universidad y algunas personas expertas del tema. Esto con el fin de perfeccionar los instrumentos y corregir posibles incoherencias en los mismos. Debido a que se conoce que el total de colaboradores es de 115 se hizo un censo para obtener la información.

Para ello se tomó en cuenta los 20 puestos y los seis departamentos definidos actualmente, se realizó un muestreo aleatorio estratificado por medio de una asignación proporcional.

Cuadro 1

Población por departamento

**Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala**

Año 2019

No.	Departamento	Población
1	Contabilidad	6
2	Administración	4
3	Operaciones	17
4	Ventas	54
5	Producción	29
6	Mantenimiento	5
	Total	115

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, febrero 2019

En el cuadro anterior se muestra la población por departamento, la cual sirvió para llevar a cabo el censo. Para la elaboración del cuestionario se hicieron las preguntas en un orden lógico según las etapas principales del proceso.

De la misma manera se llevó a cabo una entrevista a cada uno de los jefes, haciendo un total de seis, ya que son ellos los que proporcionaron la información verídica de la situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano.

La guía de entrevista se conformó de preguntas abiertas, siguiendo una pauta de temas para obtener información precisa. Estuvieron orientados para obtener la mejor información posible y conocer la situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal. Posteriormente, se organizó la información verificando el llenado correcto de las boletas.

Luego se tabuló la información para su respectivo análisis y presentarla en este documento de forma escrita y gráfica y obtener una mejor visualización del comportamiento de las variables. Se utilizaron fichas bibliográficas y consulta de textos respecto al tema de admisión y organización de personas para llevar a cabo la investigación bibliográfica.

Previo a conocer la situación actual de la unidad objeto de investigación, es importante mencionar que existieron tres fuentes de información: el área administrativa representada por el gerente general, los jefes de los seis departamentos existentes y los datos obtenidos por medio de los colaboradores de la empresa.

A continuación, se detalla el diagnóstico obtenido referente al proceso de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano; de acuerdo con el orden lógico del proceso y de las fuentes de información mencionadas anteriormente.

2.2 Antecedentes de la empresa

La institución objeto de análisis, es una empresa guatemalteca que pertenece a la industria alimentaria, cuya actividad principal es la producción y comercialización de productos cárnicos, tales como chorizos, longanizas, jamones, salamis, tocinos, salchichas y peperoni. Las instalaciones se ubican en un parque industrial de dos manzanas, localizada en la zona 11 colonia las Charcas.

Las instalaciones están totalmente remodeladas y cumplen con todas las reglamentaciones nacionales vigentes. Cuenta con más de 41 rutas, las cuales distribuyen el producto a las zonas más importantes de la capital y a

departamentos entre los cuales se puede mencionar, Escuintla, Zacapa, Izabal, Chimaltenango, Huehuetenango, Santa Rosa, entre otros.

2.2.1 Filosofía Empresarial actual

Seguidamente se presentan los cursos de acción que orientan y organizan el funcionamiento de la empresa, cabe mencionar que esta información fue proporcionada por la gerencia.

A) Misión

La razón de ser actual de la industria productora y distribuidora de productos cárnicos es la que sigue.

“Fabricar y distribuir alimentos de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros mercados, apoyándonos en la innovación, el esfuerzo y profesionalismo de nuestro equipo de trabajo”.

- **Valores**

Los valores que la unidad objeto de investigación pone en práctica según la investigación realizada se ilustran en la figura 10, siendo estos: Orientación al cliente, trabajo en equipo, orientación a los resultados, respeto, responsabilidad social, calidad y seguridad alimentaria.

Estos valores fueron establecidos por la Junta directiva de la empresa y hasta ahora han sido puestos en práctica.

Figura 10
Valores empresariales
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por gerente general, enero 2019.

B) Objetivos

B.1 Objetivo general

Según la información obtenida, se describe a continuación.

Crear una industria competitiva la cual, mediante la productividad, pueda mantenerse en el mercado y además a un largo innovar para que así que se puedan introducir nuevos elementos, tales como nuevos productos, personal, entre otros.

B.2 Objetivos específicos

- Determinar las necesidades de infraestructura y distribución para que garantice la calidad del producto.
- Lograr la innovación en los productos y en distribución de estos.

- Capacitar al personal

C) Visión

La percepción que la empresa tiene a futuro se detalla seguidamente.

“Ser la empresa líder en nuestro segmento de mercado a nivel centroamericano, y orientar los esfuerzos de la compañía a crear valor a largo plazo para nuestros accionistas, colaboradores, consumidores y la sociedad donde operamos”.

2.2.2 Actividad económica

La unidad objeto de investigación produce y comercializa productos cárnicos, de calidad, a precios competitivos en el mercado. Los principales productos son los siguientes:

- Salchicha

Es el producto estrella, hay presentaciones de 100 unidades y 60 unidades, se produce y distribuye variedad de salchicha de pollo, salchicha de pavo y salchicha para hot dog.

- Chorizo

El chorizo extremeño tiene el sabor original del embutido, se vende en presentaciones de 6 y 12 unidades.

También se produce y distribuye chorizo colorado, chorizos para hot dog y chorizos para parrillada tipo argentino.

- Longaniza

La longaniza tradicional con un toque justo de hierbas aromáticas, también se vende en presentaciones de 6 y 12 unidades.

- Jamones y salami

También produce variedad de jamones tales como prensado, familiar, jamón de pavo, y salamis en presentación de $\frac{1}{4}$ de libra, $\frac{1}{2}$ libra y 1 libra.

- Tocinos
- Chuleta ahumada
- Ensalada de jamón

Estos productos se distribuyen en varias presentaciones.

2.2.3 Estructura organizacional

La distribución formal de los empleados dentro de la organización define la autoridad y obligaciones para que cada quien desarrolle sus actividades de la manera correcta, y logre los objetivos planteados. La estructura organizacional de la unidad objeto de investigación, utiliza un sistema organizacional funcional, ya que se basa en las tareas con base a las funciones principales que cumple cada área de la empresa.

Según la investigación realizada, se pudo determinar que la máxima autoridad la constituye la Junta Directiva quien delega autoridad y responsabilidad a la gerencia general, la cual a su vez tiene a cargo 3 grandes divisiones las cuales son:

- División de Operaciones
- División de Ventas
- División Financiera

Esto con el fin de facilitar los procesos de acuerdo con su naturaleza. A continuación, se mencionarán como se estructuran las divisiones, y sus funciones importantes.

- División de Operaciones:

Es la división responsable del manejo administrativo y operativo de los procesos realizados dentro de la institución, está conformada por los departamentos que se mencionan a continuación. El departamento de Administración que tiene a cargo las compras de materias primas, cotizaciones, recepción y archivo de expedientes de los colaboradores, recepción de solicitudes de empleo para posibles candidatos, trámites del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Instituto de Recreación de los Trabajadores, y la toma de decisiones importantes para la organización.

El departamento de Bodega tiene a cargo el control y manejo de productos terminados para poder suplir las rutas de distribución, además el adecuado control de materias primas para cumplir con las requisiciones del departamento de Producción. Así mismo control de inventarios cíclicos de las bodegas de producto terminado, material de empaque y materia prima. El departamento de Producción, quien cumple con buenas prácticas de manufactura y normas higiénicas para poder producir los embutidos de la mejor calidad, para cumplir con la programación de la producción diaria requerida.

El departamento de Mantenimiento el cual se encarga de realizar acciones preventivas y correctivas en las diferentes máquinas del departamento de producción, así mismo el mantenimiento a la flotilla de vehículos para la distribución del producto y mejoras a las instalaciones de la empresa.

- División de Ventas.

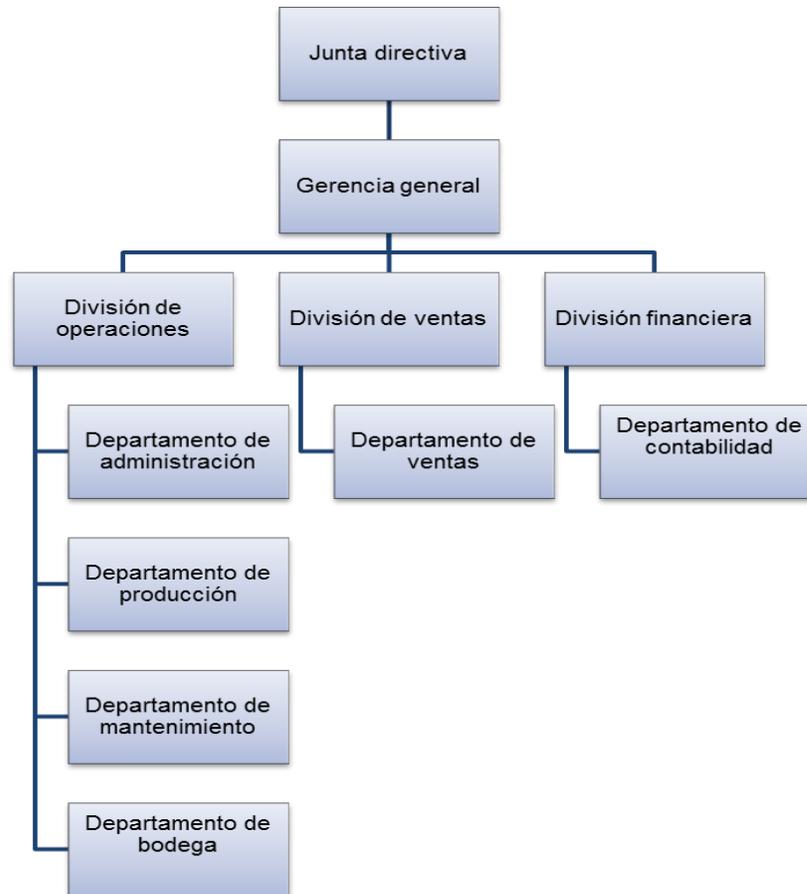
Tiene a cargo la administración de la fuerza de ventas, proyección de ventas, distribución, venta y promoción del producto, así mismo extender rutas y cumplir con las metas planteadas. La conforma el departamento de ventas, integrado por vendedores ruteros, los supervisores, repartidores y vendedores institucionales.

- División Financiera:

Tiene la función de proveer a la unidad objeto de investigación de recursos materiales y financieros, así como el adecuado control de estos, así mismo pago a proveedores, cobros, registro de facturas, pago de impuestos, realización y presentación de estados financieros. Así mismo la liquidación de las ventas y la realización de planillas quincenales y pago de comisiones, la conforma el departamento de contabilidad

En resumen, son 6 departamentos los que conforman la organización. A continuación, se presenta de manera gráfica la estructura organizacional de la empresa.

Figura 11
Organigrama general actual
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por gerente general, enero 2019.

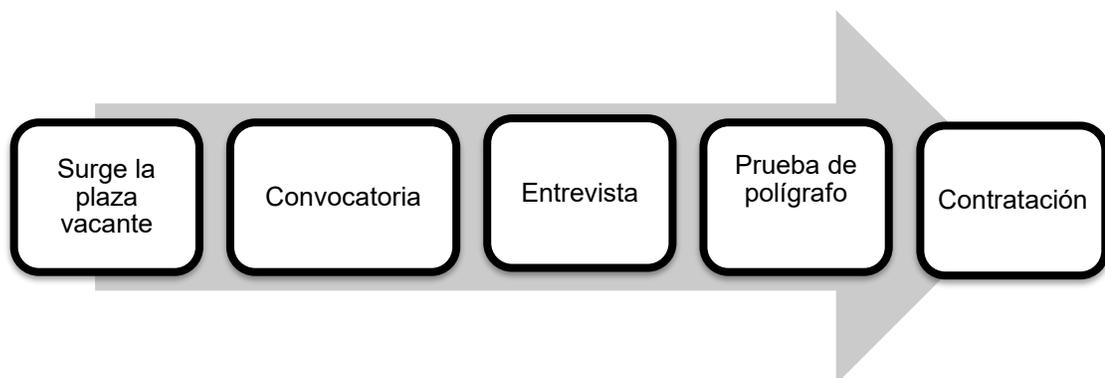
2.3 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas.

La gestión del talento humano consiste atraer, incorporar desarrollar y mantener a los integrantes de la fuerza laboral. Dicha gestión se integra por diversos procesos, pero de acuerdo con la investigación realizada en la industria, se abarcará únicamente el proceso para integrar personas y el proceso para organizar personas; estos se detallan brevemente en los siguientes puntos.

2.3.1 Procesos para integrar personas

Consiste en la manera adecuada para atraer e incluir a nuevas personas en la empresa, dichos procesos son: proceso de reclutamiento y selección. A continuación, en el esquema 5, se presenta la manera en que la empresa lleva a cabo la admisión de personas.

Esquema 5
Procesos para integrar personas
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



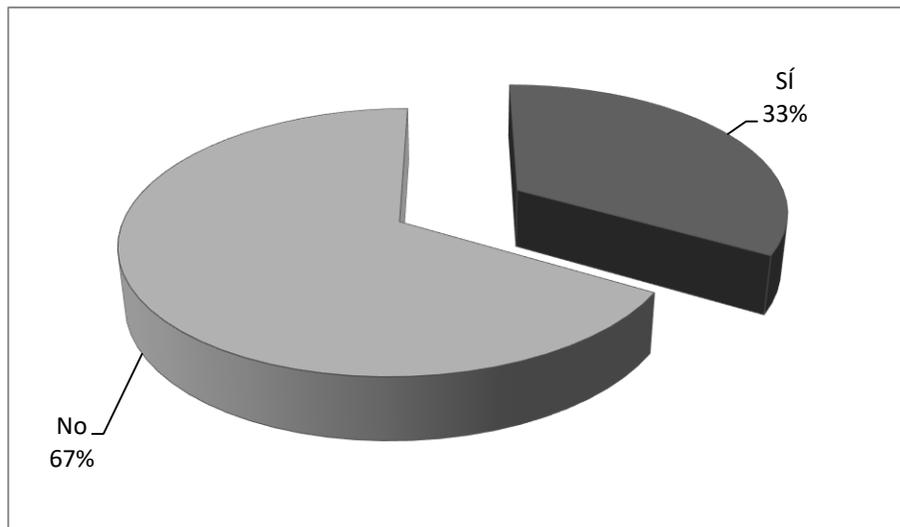
Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por gerente general, febrero 2019.

- **Metodología para la admisión a la empresa**

Según la información obtenida, el proceso para incorporar a las personas, lo realiza cada jefe de departamento de manera empírica y sin contar con una guía y los instrumentos adecuados para hacerlo de la manera adecuada. Esto se refleja en los resultados obtenidos en las entrevistas que se realizaron a los jefes de departamento, los cuales, al ser cuestionados, el 67% indicó que la empresa no cuenta con una metodología para la admisión de personas, el 33% indicó lo contrario, tal y como se muestra a continuación en la gráfica 1.

Como consecuencia al no existir ningún método definido, existen desconocimiento en los procesos y una alta rotación de personal.

Gráfica 1
Metodología para la admisión de personas a la empresa
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



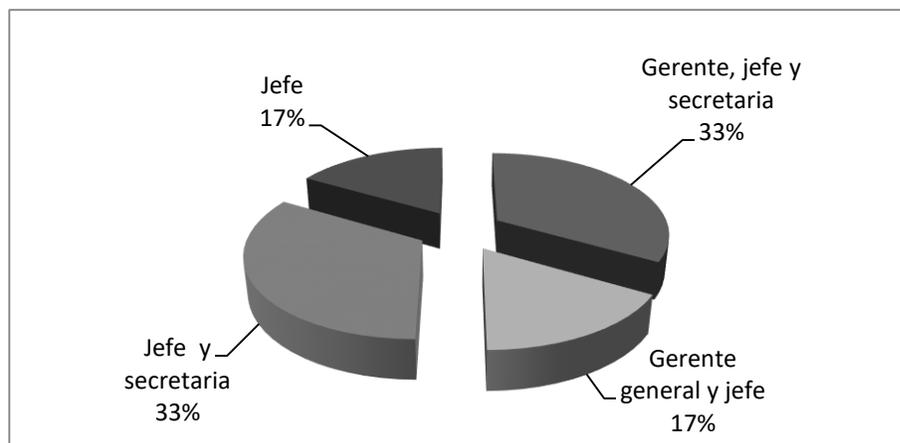
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

- **Participación en el proceso de admisión de personas**

Los jefes y el gerente tienen a cargo la administración del personal, por lo que son ellos los encargados de cubrir las plazas vacantes; sin embargo, manifestaron que no cuentan con un procedimiento definido y no realizan una adecuada planificación por falta de tiempo debido a la necesidad de cubrir el puesto lo más rápido posible. Aunque tienen la idea de cómo hacerlo no lo hacen en un orden lógico. La gráfica 2 la cual se presenta a continuación, indica la participación del gerente general, los jefes y la secretaria en el proceso para reclutar y seleccionar personal, el cual demuestra lo indicado en el párrafo anterior. El 33% señaló que las personas que participan en este proceso son, el gerente general, el jefe y la secretaria, así mismo el 33% dijeron que solo participa el jefe y la secretaria, mientras que el 17% indicó que el proceso está definido por el jefe y el Gerente, el 17% restante aseveró que solo el jefe del departamento participa.

Gráfica 2

Participación en el proceso de admisión de personas
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



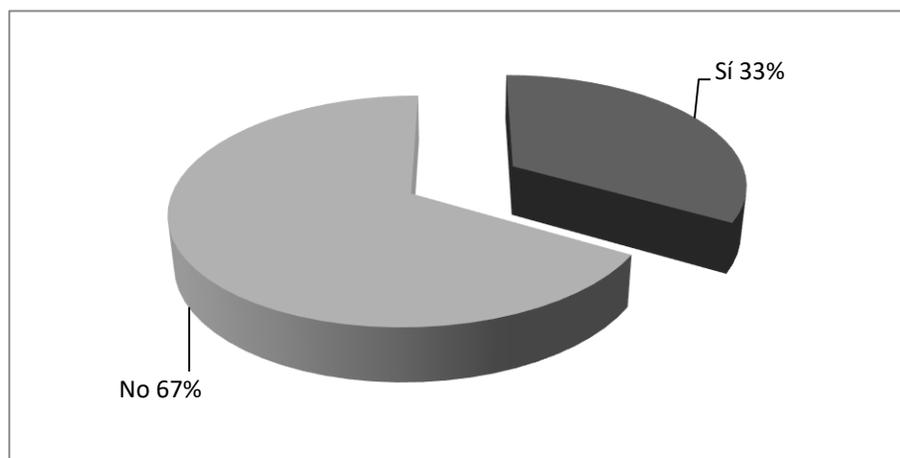
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Es importante mencionar que la mayoría de actividades se centralizan en los jefes de cada departamento, lo que podría provocar que estos no se concentren en los objetivos de la organización y metas de sus departamentos y por un simple requisito contraten personas de manera rápida y sin que cumplan con las exigencias de los puestos.

- **Uso de instrumentos técnicos para reclutar y contratar personal**

Cuando se preguntó a los jefes de departamento, si se apoyaban de algún instrumento técnico que sirva de guía para reclutar y contratar personal el 33% indicaban que, si cuentan con instrumentos definidos, aunque no los utilizan siempre, mientras el 67% indicaron que la admisión de personas lo hacen sin utilizar ningún instrumento que los orienten para hacerlo apropiadamente, lo que provoca desconocimiento en los procesos y errores en los mismos, en la gráfica 3 se presentan los resultados de lo indicado anteriormente.

Gráfica 3
Apoyo de instrumentos técnicos para reclutar y contratar personal
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

No contar con instrumentos definidos, provoca que el proceso de reclutamiento y selección no se realicen correctamente, lo que conlleva a no suplir eficientemente las necesidades de personal en la empresa.

A continuación, se describe la situación actual de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa objeto de investigación.

2.3.1.1 Proceso de reclutamiento

El objetivo de esta fase es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar un puesto determinado, este inicia con un requerimiento formal en el departamento en el que surge la vacante.

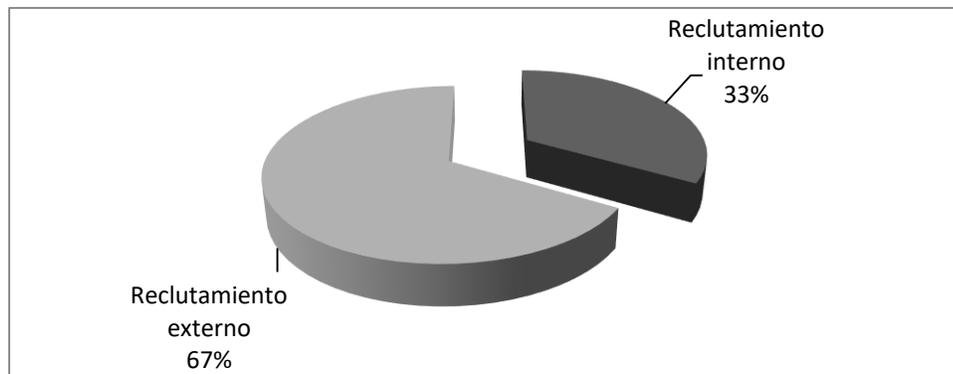
A) Requerimiento de personal

Según los resultados obtenidos para dar a conocer una vacante, no existe ningún documento formal el cual permita realizar la convocatoria de manera oficial, simplemente surge la necesidad de cubrir la plaza, por lo que se le comunica a gerencia general y es responsabilidad del jefe de cada departamento de buscar la persona adecuada que vaya a cubrir esa plaza; lo anterior provoca un efecto negativo ya que da la impresión de un proceso informal y una mala imagen para la organización.

B) Fuentes de reclutamiento

Cuando se cuestionó a los jefes de departamento la fuente de reclutamiento de su preferencia los resultados fueron los que a continuación se observan en la gráfica 4.

Gráfica 4
Fuentes de reclutamiento utilizadas según los Jefes de departamento
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Como se puede observar en la figura anterior el 67% de los jefes de departamento entrevistados indicaron que prefieren recurrir al reclutamiento externo, utilizando los pocos medios que tienen disponibles para realizar la convocatoria. Indicaban que las personas en el área administrativa son los que se toman en cuenta para los ascensos o transferencias a otros departamentos; pero debido a que la mayoría de los colaboradores se encuentran en áreas operativas, por mencionar al departamento de producción, ventas y mantenimiento es necesario buscar fuera de la empresa. El 33% indicó que el reclutamiento es interno, por lo que se refleja las pocas oportunidades al personal, cuando la empresa prefiere el reclutamiento interno puede generar conflictos de intereses bloqueando la entrada de nuevas ideas y experiencias.

C) Medios de reclutamiento

El reclutamiento en la unidad objeto de investigación se da por medio de las recomendaciones, los jefes de departamento indicaron que debido a la falta de tiempo se inclinan a hacer viral la información en toda la empresa posteriormente

al no haber encontrado a alguien dentro de la empresa, se recurre a las referencias de los trabajadores.

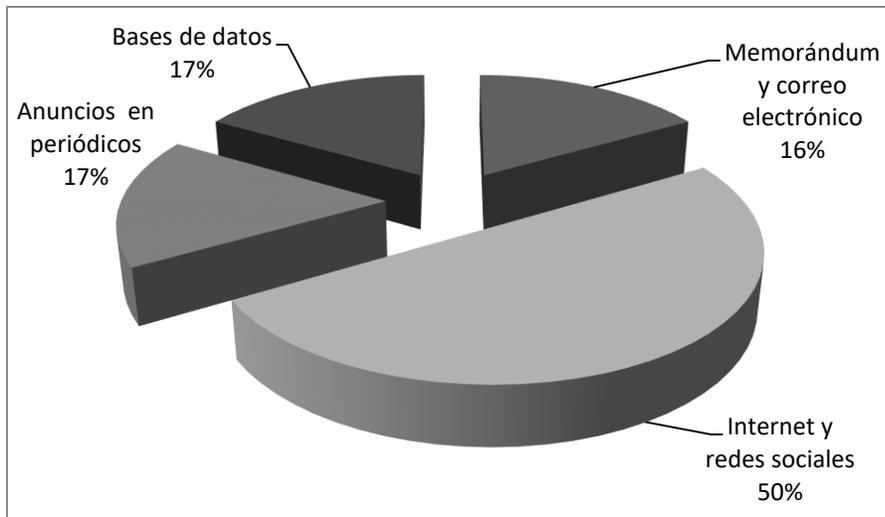
Es importante indicar que las personas que ingresan por recomendación, a un porcentaje menor se les someten a pruebas de selección, la gran mayoría se omiten ciertos pasos en el proceso, solo adjuntan la papelería necesaria en su expediente e ingresan a la empresa debido a que no se cuenta con un proceso definido, al ingresar solo por recomendación, no se conocen exactamente las habilidades y exigencias que el puesto requiere. Al cuestionar sobre los medios que maneja además de la recomendación, el 50% indicó que utiliza el internet para dar a conocer una plaza, ya que la empresa posee una página web, además de publicar en las redes sociales.

El 17% indicó que transmite anuncios en Prensa Libre, debido a la facilidad que tiene la población y la posibilidad de convocar al mayor número de candidatos. Además, el 17% dijo que utiliza una base de datos, aunque no está establecida; la conforman los expedientes de las personas que dejan papelería en la garita de la empresa. El otro 16% utiliza memos y correo electrónico para dar a conocer la vacante dentro de la empresa.

Una de las situaciones que puede enfrentar la empresa, es que pese a utilizar todos los medios de reclutamiento disponibles para el reclutamiento el número de candidatos atraídos sea insuficiente sin embargo la empresa deberá contrarrestar utilizando los medios adecuados. Para mayor comprensión se presentan los resultados de manera gráfica en la gráfica 5.

Gráfica 5

**Medios utilizados para reclutar personal según los jefes de departamento
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019**



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

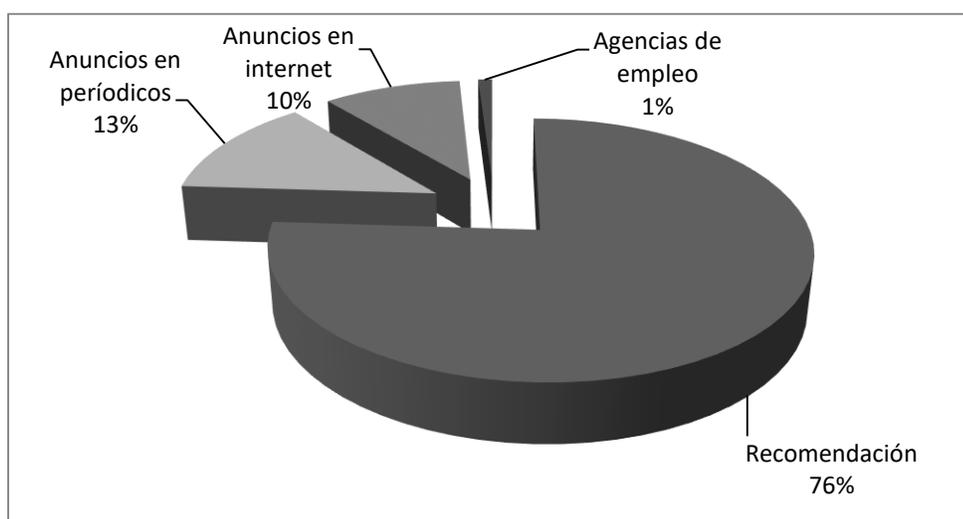
La ventaja de utilizar las redes sociales y el internet para reclutar al personal es la forma rápida de hacer llegar el mensaje a los candidatos y el aspecto económico, sin embargo, esto no garantiza atraer a las personas idóneas que cumplan con lo que el perfil requiere, por lo que es necesario utilizar otros medios más confiables.

Al no contar con una base de datos la empresa pierde información valiosa, lo que le permitiría contar con datos de personas que han solicitado empleo anteriormente y por consiguiente un ahorro en el aspecto económico. Sin embargo, una manera efectiva de atraer candidatos idóneos es el anuncio en periódicos, aunque es el medio más caro, actualmente es uno de los más efectivos.

Luego de conocer la opinión de los jefes de departamento, se presenta en la gráfica 6, el resultado de lo obtenido de las encuestas realizadas a los

colaboradores específicamente al preguntarles de cómo se enteró de la plaza vacante.

Gráfica 6
Medios para dar a conocer la plaza
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Como se muestra en la figura anterior de los datos obtenidos por medio de los colaboradores, claramente se puede concluir que el 76% respondió que se enteró de la plaza que en su momento estaba vacante a través de la recomendación de algún empleado de la empresa; debido a que son conocidos o familiares, cabe mencionar que en la empresa permite que trabajen familiares debido a que no existe una política que lo impida; esto confirma lo indicado por los jefes.

El 13% indicó que se informó por medio de anuncios que vieron en el periódico, el 10% se enteró a través de anuncios en internet y redes sociales y el 1% restante indicó que fue por medio de una agencia de empleo. Lo anterior, muestra que los medios que utiliza la institución no son los más apropiados debido a que la mayoría

de los colaboradores ingresan a la empresa recomendados, al comparar la opinión de los jefes y los empleados vemos que se llega a la misma conclusión.

Al integrar personas de esta manera, impiden conocer los requisitos del puesto, y no se miden las características que el perfil debe poseer. Los anuncios que se publican en la prensa y en redes sociales, no cumplen con una técnica específica y no resultan llamativos para atraer el número idóneo de personal competente y apto para el puesto.

Al realizar este procedimiento sin tener un conocimiento necesario de los diferentes medios y la manera adecuada de utilizarlos, puede resultar pernicioso para la empresa, debido a que esto impide atraer personal calificado y capacitado para cubrir los diferentes puestos. No significa que por cubrir la vacante se omitan pasos, y se haga el proceso sin ningún procedimiento, debido a que esto ocasiona mal uso de los recursos, luego las personas cometen errores y son despedidos por no cumplir con las expectativas de los jefes que se dejaron llevar solo por las apariencias.

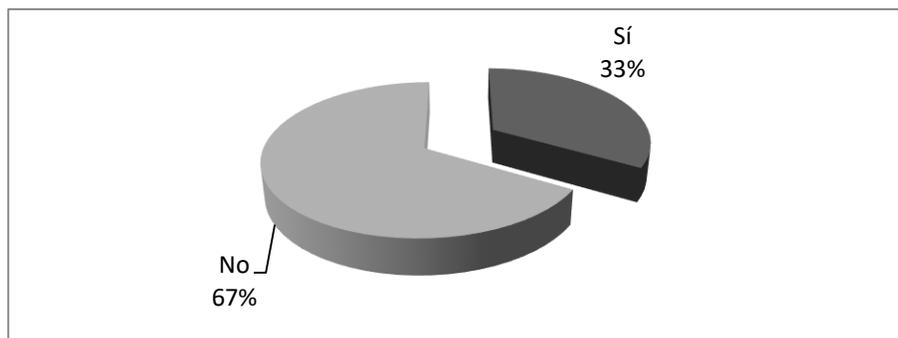
D) Instrumentos de reclutamiento

Para realizar el proceso de reclutamiento es necesario hacer uso de ciertas herramientas o instrumentos, los cuales servirán de guía para atraer a los mejores candidatos para luego seleccionar a los que cumplan con los requisitos que exige el puesto. Como se indicó en la gráfica 3, el 67% tomando el punto de vista de los jefes de departamento, afirmaron que no existen instrumentos de reclutamiento y selección adecuados que permitan hacerlo correctamente.

Se puede concluir que no existe ningún formulario de solicitud de vacante, no existe un perfil de puesto que indique los requerimientos necesarios, además de un descriptor que muestre las actividades a realizar. De la misma manera formatos para realizar una convocatoria formal y para finalizar un formato para evaluar las hojas de vida recibidas.

Siguiendo con el punto de vista de los jefes, La mayoría indicaron que no los toman en cuenta para elaborar el perfil de puestos para la contratación de empleados, ya que no existe un documento establecido; simplemente lo hacen empíricamente con los requisitos que son necesarios por el nombre del puesto a cubrir, se muestra en la gráfica 7 los resultados.

Gráfica 7
Uso de instrumentos de reclutamiento según los jefes de departamento
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Mientras que el 33% indicó que, si los toman en cuenta, ya que de los 6 departamentos que fueron analizados, únicamente 1 posee perfiles establecidos, los cuales los tienen físicamente; sin embargo, no los aplican siempre ya que indicaron utilizarlos cuando tienen el tiempo adecuado.

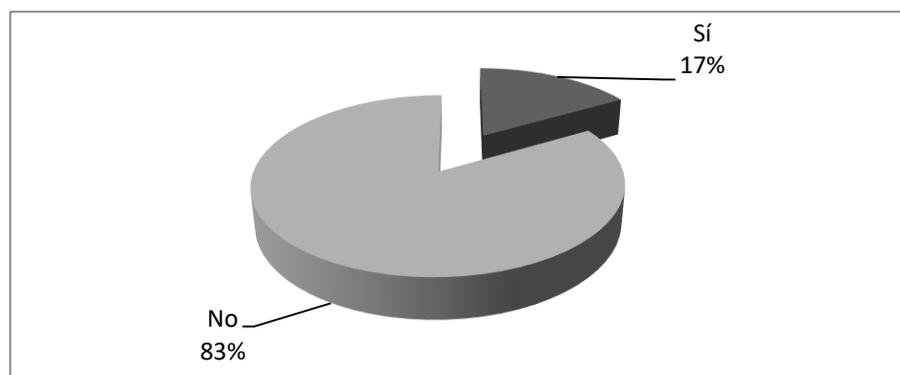
Al momento de no contar con perfil definido no es posible establecer qué es lo que el puesto exige, por consiguiente, se comenten errores constantes y duplicidad de funciones al tampoco existir un descriptor de puesto, lo que podría provocar rotación de personal alto y desperdicio de recursos.

2.3.1.2 Proceso de selección

Para evaluar de manera general la forma en que este proceso se realiza, se obtuvo información tomando en cuenta la opinión de los jefes de departamento, los cuales indicaron que el proceso lo hacen sin tener alguna guía definida, así mismo el 83% indicó que no ha recibido ninguna capacitación de la manera adecuada de como seleccionar y entrevistar candidatos; lo cual demuestra la forma inadecuada de hacerlo y la falta de un procedimiento establecido para seleccionar de una manera adecuada.

De la misma manera el 17% respondió que sí ha recibido alguna capacitación para seleccionar candidatos, debido a que posee estudios universitarios de psicología industrial para seleccionar al personal de la planta de producción, y aunque no siempre sigue el procedimiento establecido, si posee un conocimiento y una guía para hacerlo. En la gráfica 8 se presenta lo indicado anteriormente.

Gráfica 8
Conocimiento del proceso de selección de personal
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

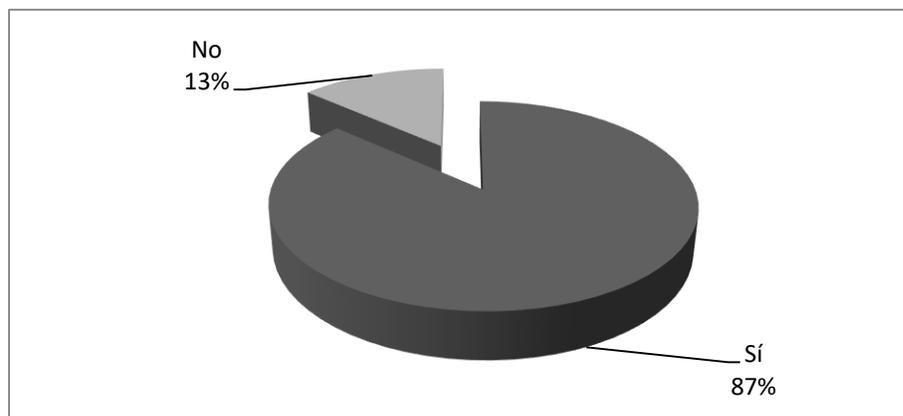
Al no contar con conocimientos mínimos sobre la admisión de personas, provocará que el proceso no sea el adecuado y por consiguiente se cubrirá a los puestos

empíricamente sin aplicar ninguna guía e instrumento que permita la eficiencia en el mismo.

A) Solicitud de empleo

Actualmente, existen en la empresa un formato de solicitud de empleo el cual permite recabar de manera específica la información de los posibles candidatos, esto permite tener una noción general del perfil que posee el candidato para ocupar el puesto. Estos documentos son analizados por los jefes de cada departamento, juntamente con la hoja de vida para luego proceder a tomar una decisión de selección. A continuación, en la gráfica 9, se expone la opinión de los colaboradores al ser cuestionados si la empresa proporciona un formulario de solicitud de empleo, ya que es un documento necesario para iniciar con el proceso de selección

Gráfica 9
Solicitud de empleo
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Como lo muestra la figura anterior, la mayoría indicó que al momento de solicitar trabajo en la institución que sí se le proporciona una solicitud de empleo la cual es

indispensable que llene para continuar en el proceso. Sin embargo, el 13% indicó que no se le proporciona ningún formulario de solicitud. Al momento de no proporcionar un formulario de solicitud de empleo, la empresa no posee los antecedentes necesarios de los empleados, los cuales tienen que ser sometidos a comprobación; por ejemplo, historial académico, empleos anteriores, referencias, etc.

Sin embargo, los jefes de departamento indicaban que la solicitud solo es un requisito de selección, el cual solo sirve como guía en la entrevista posterior, pero en ningún momento es sometida a verificación, por lo tanto, se han dado casos que los empleados no colocan información verídica; pero con el tiempo resultan atrasos y errores en los procesos, y no se cumple con el perfil que empíricamente se andaba buscando y como consecuencia las personas son despedidas al poco tiempo.

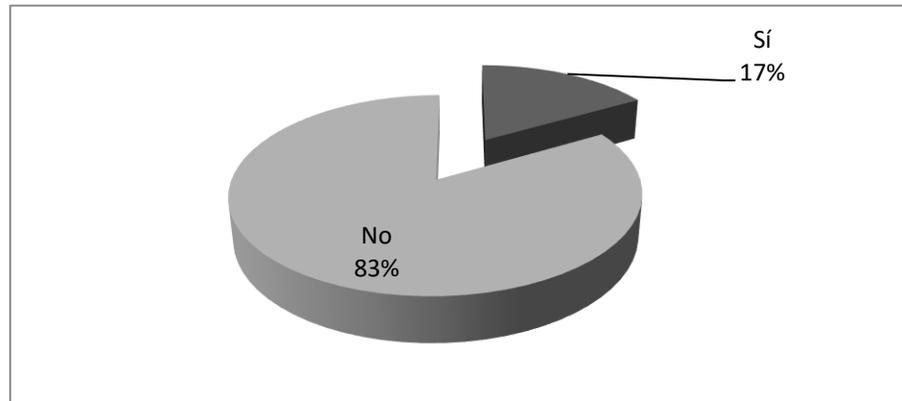
- **Análisis de antecedentes y referencias**

En la gráfica 10, se muestra que el 83% de los jefes de departamento indicó que no se investigan los antecedentes y referencias de los empleados, ya que no existe una noción de cómo hacerlo, el resto indicó que si hace únicamente con las referencias personales telefónicamente.

Las referencias laborales y los antecedentes son importantes, ya que permiten conocer la experiencia y las habilidades que el empleado tuvo en otros empleos, y saber si es apto para el puesto a cubrir; de la misma manera los antecedentes penales y policíacos permiten conocer qué clase de persona se está contratando y si no ha tenido problemas con las leyes.

Gráfica 10

Análisis de antecedentes y referencias según los jefes de departamento Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

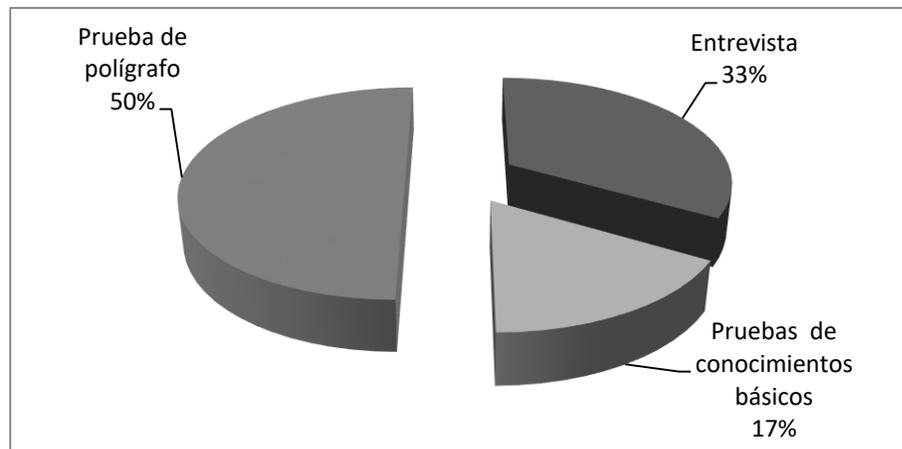
Cabe mencionar que uno de los aspectos del por qué no se investigan los antecedentes y las referencias de las personas es debido a que van recomendadas por personas conocidas de la empresa. Sin embargo, la recomendación no es suficiente para conocer las habilidades y las aptitudes que las personas poseen para cubrir un puesto, así mismo no es posible comprobar la información que dejó indicada en la solicitud de empleo.

B) Técnicas de selección

Según la investigación realizada, se sabe claramente que la mayoría de los empleados ingresan a la empresa por recomendación, sin embargo, la empresa entrevista a todos los candidatos, a algunos les hacen pruebas de selección y también es necesario se realice una prueba de polígrafo la cual permitirá detectar si los candidatos mienten en determinada información. Los resultados se analizan en la siguiente gráfica.

Gráfica 11

**Técnicas que utilizan los jefes de departamento para seleccionar personal
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019**



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

El 50% de los jefes respondió que utiliza la prueba de polígrafo, no son hechas dentro de la empresa, sino que se solicita a una entidad externa la realización de la misma; para ello se remiten a las personas que serán sometidas a las pruebas y la entidad envía los resultados una semana después de ejecutar las pruebas. Cabe mencionar que si el candidato no pasa las pruebas queda en juicio del jefe de departamento, si continúa con el proceso, sin embargo, la mayoría de veces son descartados.

La prueba del polígrafo es realizada por una empresa ajena a la institución, la cual manda los resultados obtenidos a través de correo electrónico. Como se indicaba anteriormente, aunque la mayoría de las personas son recomendadas por alguien dentro de la empresa, los jefes de departamento respondieron que les hacen ciertas pruebas de selección establecidas por la gerencia general, sin embargo, son realizadas para cumplir con lo requerido, sin determinar conclusiones de las mismas, de la misma manera respondieron que no siempre las efectúan.

El 33% indicó que la técnica que utiliza para seleccionar candidatos es la entrevista de selección, lo cual le permitirá conocer a fondo a los candidatos, este paso será analizado más adelante. Las pruebas de conocimientos básicos son utilizadas por el 17% de los jefes, ya que permiten conocer la personalidad y poner a prueba los conocimientos específicos que los colaboradores tienen.

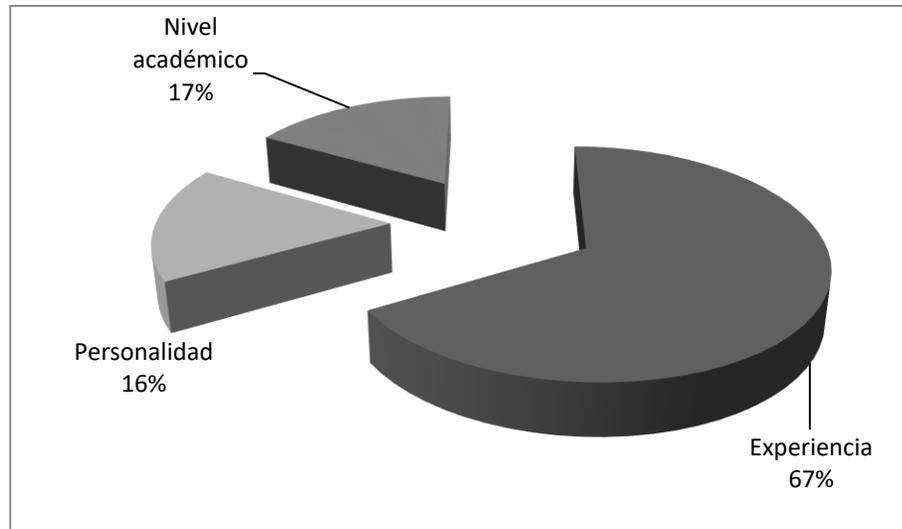
Utilizar solo la prueba de polígrafo no es suficiente para conocer las habilidades y conocimientos de las personas, además se necesita de la aprobación del candidato para ser realizado, por lo que es necesario que la empresa tome en cuenta otros tipos de técnicas de selección y realice un proceso adecuado.

- **Entrevista de selección**

Para evaluar esta fase, se tomó en cuenta la opinión de los jefes de cada departamento, estos están a cargo de las entrevistas, aunque como se indicaba en la gráfica 9, la mayoría no tiene los conocimientos necesarios y no ha recibido alguna capacitación de como entrevistar candidatos, tampoco tiene una guía o formato de entrevista, sobre qué aspectos evaluar en el momento de hablar con los candidatos, las preguntas de la entrevista son hechas con información que se obtiene de la solicitud de empleo.

Los jefes no poseen un formato de entrevista establecido que los guíe para realizar la entrevista, ni los perfiles y descriptores del puesto por escrito, por lo que se ejecuta de manera informal, realizando cuestionamientos espontáneos y según su criterio, requisitos que deben cumplir las personas para desempeñar el puesto, se basan únicamente en lo que indica la hoja de vida. De la misma manera se cuestionó a los jefes de cuáles son los aspectos que evalúan al entrevistar candidatos los resultados se presentan en la gráfica 12

Gráfica 12
Aspectos que evalúan los jefes en la entrevista
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Según los resultados de la figura anterior, los jefes se inclinan en un 67% por la experiencia que posee el candidato ya que esto le permitirá que pueda realizar las actividades que el puesto amerita sin necesidad de capacitarle. El 17% respondió que evalúan el nivel académico del candidato, esto se da en el área administrativa, ya que para los puestos dinámicos en el área de ventas la escolaridad necesaria es diversificado y en producción únicamente es necesario poseer diploma de sexto primaria; en cambio en el área administrativas, evalúan el nivel de escolaridad ya que es necesario contar con estudios universitarios avanzados.

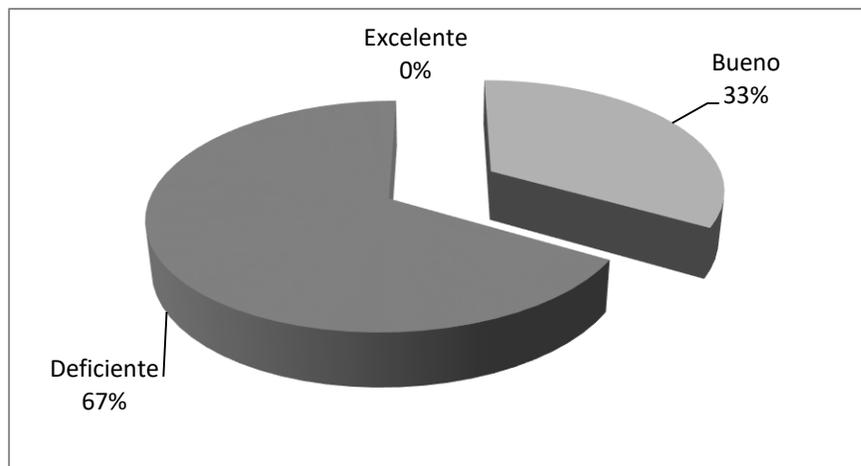
De la misma manera el 16% afirmó que evalúan la personalidad de los candidatos, ya que permitirán evaluar características superficiales de los candidatos y permitir predecir el comportamiento en las actividades que el puesto amerita.

C) Evaluación general del proceso de reclutamiento y selección

Es muy importante evaluar el procedimiento actual de la empresa objeto de investigación, para ello se tomó en cuenta la opinión de los jefes de cada departamento, ya que como se puede confirmar, son los que realizan los procedimientos para la admisión de personas, los resultados se exponen en la gráfica 13.

Gráfica 13

**Evaluación del proceso de selección según los jefes de departamento
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019**



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

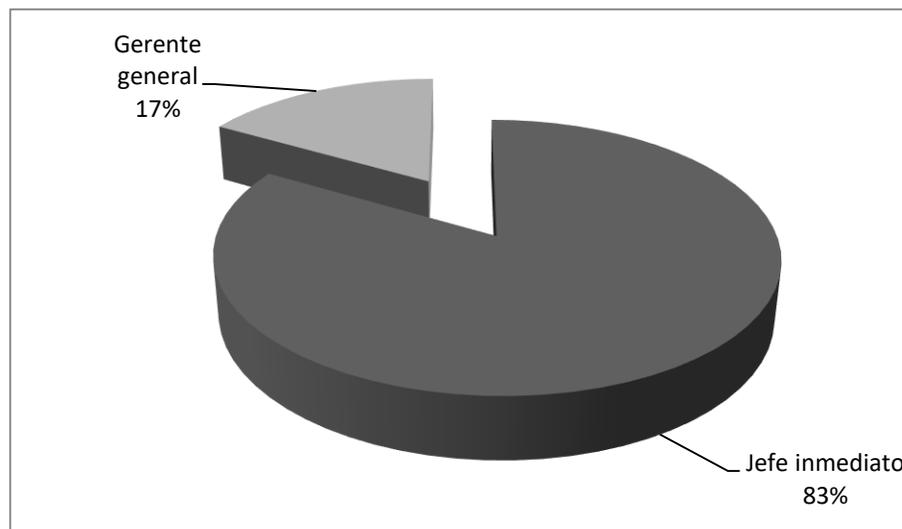
Según la gráfica anterior, el 67% de los jefes de departamento afirman que el procedimiento actual para reclutar y seleccionar candidatos es deficiente debido a que no hay instrumentos plasmados y un procedimiento definido que los guíe para hacerlo. El 33% indicaron que el procedimiento actual es bueno, pero necesita mejorar debido a que actualmente todo se hace empíricamente.

Esto demuestra la carencia de la empresa de un procedimiento definido para reclutar y contratar personal, lo que provoca procesos inadecuados, desperdicio de recursos y que las personas no se sientan comprometidos con su puesto.

D) Contratación

Actualmente la empresa formaliza la relación laboral a través del contrato de trabajo, el cual es entregado a los colaboradores al cumplir los dos meses del período de prueba. Para verificar la manera en que se lleva a cabo la contratación en la empresa, se tomó como base la información obtenida de parte de los jefes y la observación realizada. Cuando se les cuestionó quien es la persona encargada de tomar la decisión final de contratación, el 83% indicó que son ellos mismos quienes deciden si contratan a la persona o la descartan; mientras que el 17% aseveró que es el gerente general el que toma la decisión final. Los resultados se muestran en la gráfica 14.

Gráfica 14
Decisión final de contratación
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Es importante hacer mención que la decisión final se hace sin evaluar el proceso completo, simplemente lo hacen por experiencia y por falta de tiempo, no se realiza un análisis a profundidad para elegir a la persona adecuada para el puesto.

Posteriormente se preguntó a los colaboradores si firmaron contrato de trabajo, se exponen los resultados en la siguiente gráfica, el 93% confirmaron haber firmado contrato luego de los dos meses de prueba, mientras que una minoría indicó no haber firmado contrato de trabajo

Es importante formalizar la relación laboral entre el empleado y la empresa, según los resultados la empresa cumple a cabalidad este aspecto, sin embargo, se debe tomar medidas para lograr que todos los empleados firmen el contrato de trabajo.

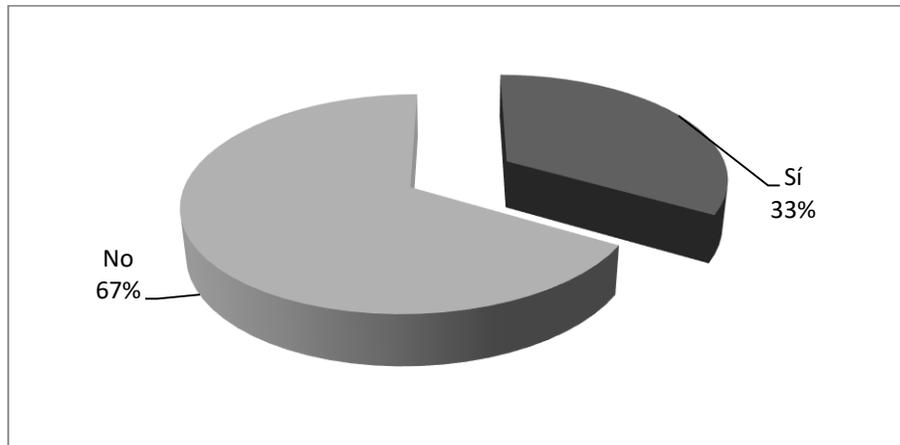
2.3.2 Proceso para organizar personas

La actividad principal para fines de la investigación en este proceso consiste en la integración de los nuevos miembros a la organización, incluye la definición y el diseño de puestos de trabajo.

2.3.2.1 Inducción

Orientar a las personas es el primer paso para una adecuada integración, consiste en la socialización del nuevo empleado en la empresa, para conseguir su fácil adaptación a la misma, la ausencia de este proceso puede provocar la falta de compromiso y conciencia laboral de los trabajadores y bajo rendimiento. La opinión de los jefes de departamento arrojó como resultado lo que se presenta a continuación en la gráfica 15, al preguntarles si la empresa cuenta con alguna metodología para hacer una adecuada inducción en la empresa.

Gráfica 15
Métodos de inducción según los jefes de departamento
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Como se observa en la gráfica, el 67% respondió que la empresa no posee ninguna metodología para hacer una inducción adecuada, no existe información escrita para proporcionar a los empleados, no hay nadie que se encargue de hacerlo de la misma manera indicaron que por falta de tiempo no se hace.

Mientras que el 33% indicó que, si se hace inducción en su departamento, específicamente en el departamento de Producción cuentan con presentaciones de generalidades de la empresa y actividades propias del puesto. La inducción consiste en presentar a los compañeros de trabajo, a los jefes de cada departamento y colocar a una persona del mismo departamento para enseñar al nuevo colaborador. Sin embargo, no existe un procedimiento de cómo hacerlo y tampoco material escrito para proporcionar al nuevo colaborador.

A) Inducción general

La inducción general es donde se le da a conocer al colaborador todos los aspectos referentes a la organización. Este tipo de inducción es fundamental para dar la bienvenida a los colaboradores a su nuevo lugar de trabajo. Se les preguntó a los colaboradores si conocían la filosofía empresarial y analizando los resultados, el 56% de los colaboradores desconocen la razón de ser de la empresa, los valores y objetivos de esta. En una minoría indicaron que conocen la misión, la visión y los valores de la organización.

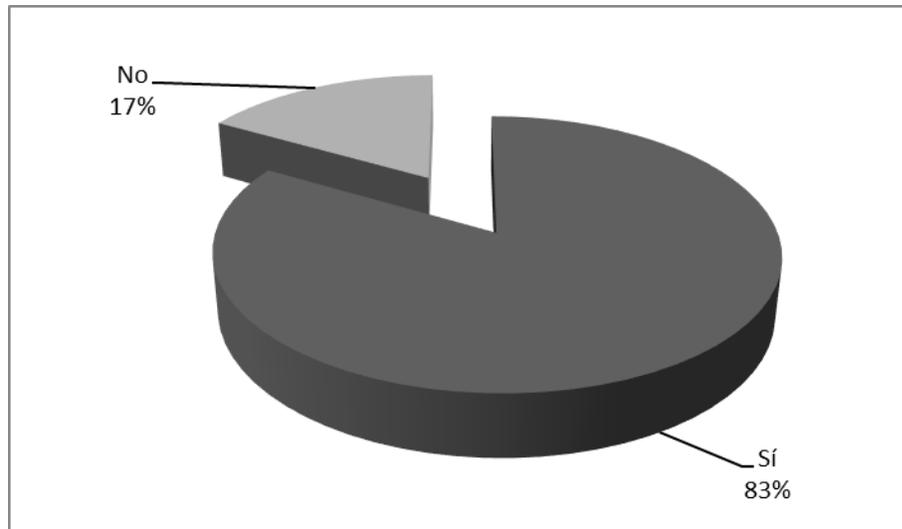
Al momento de no conocer la filosofía empresarial, los colaboradores no poseen una guía clara que los oriente a seguir los objetivos de la organización, y como consecuencia no se sienten comprometidos con las actividades que tienen que desempeñar y las metas que deben cumplir, no conocen la razón de ser de la empresa y desconocen el objetivo principal.

B) Inducción específica

En este tipo de inducción, se profundiza los aspectos relevantes al cargo a desempeñar, se dan a conocer las atribuciones y responsabilidades al nuevo personal al puesto que se le asigne. Si esto no se hace el candidato puede sentirse inmerso en un mundo desconocido; y todo esto afecta de forma negativa para su satisfacción y desenvolvimiento.

Es importante, luego de dar a conocer las generalidades de la empresa, indicar a los colaboradores las funciones del puesto que deberán cubrir; esto regularmente se hace facilitando instrumentos administrativos de inducción de manera que la persona los mantenga a disposición cuando sea requerido. Para ello durante la entrevista a los jefes de departamento se les preguntó si proporciona la información necesaria para que los colaboradores conozcan las funciones de su puesto, los resultados se presentan en la figura 16.

Gráfica 16
Inducción específica
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

El 83% indicó que si proporciona información a los colaboradores de las actividades que debe realizar, ya que es imprescindible que ellos sepan qué es lo que tienen que hacer diariamente para el logro de los objetivos. Los jefes de departamento indicaron que no se les proporciona información por escrito debido a la ausencia de instrumentos de inducción. La manera de proporcionar información a los colaboradores es empírica, sin ningún procedimiento y de manera rápida, lo que provoca ausencia de compromiso con los colaboradores. El 17% restante dijo que no proporciona información acerca de las funciones del puesto de los colaboradores, ya que no hay tiempo suficiente para hacerlo. Al momento de no proporcionar una información específica del puesto y de forma escrita, con un procedimiento adecuado se puede distorsionar la información acerca de las actividades que debe realizar en su área de trabajo.

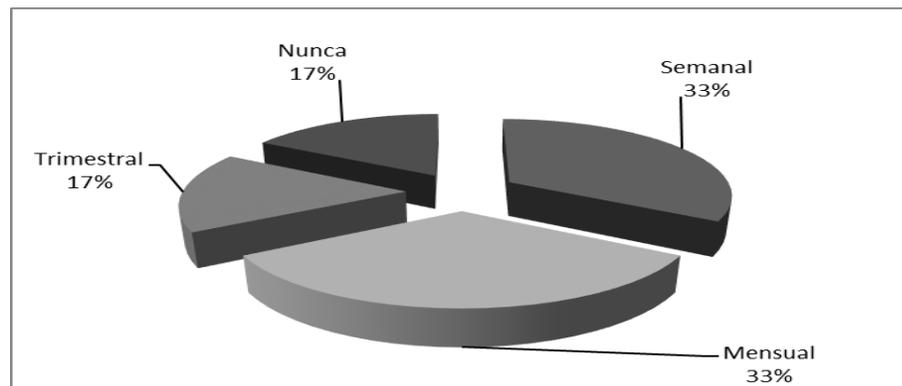
De la misma manera para una adecuada inducción específica, es necesario hacer saber a las personas cuáles son los objetivos de la organización y de cada uno de los departamentos que la conforman. Se evaluó si los jefes de departamento dan a conocer estos aspectos, los resultados se exponen en la siguiente gráfica.

Gráfica 17

Frecuencia con la que los jefes de departamento dan a conocer los objetivos de trabajo y estrategias a seguir

Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala

Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

La figura anterior indica que el 33% dice que da a conocer a los colaboradores los objetivos de forma mensual, ya que hacerlo frecuentemente es importante para lograr que los colaboradores no cometan errores y que se ejecuten de manera eficiente utilizando las mejores estrategias, de la misma manera el 33% indicó que lo hace semanalmente. El 17% indicó que nunca les dan a conocer los objetivos de trabajo.

No dar a conocer los objetivos provoca deficiencia en los procesos y falta de compromiso para la ejecución de las actividades, es necesario tomar en cuenta que las personas se sienten comprometidas con la empresa, cuando conocen hacia dónde van, las metas que deben cumplir y qué van a lograr si las cumplen.

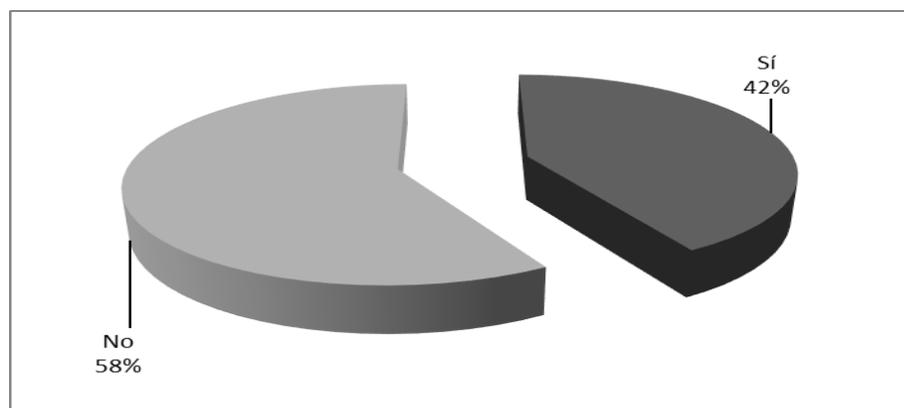
El otro 17% respondió que lo hace trimestralmente de manera verbal solo por cumplir un requisito de gerencia. Es necesario para lograr armonía y un buen clima laboral hacer sentir parte de la empresa a los colaboradores y la mejor manera es presentar las metas y objetivos que se tienen. Esto conlleva una mejor productividad, uso de recursos y la comunicación interna entre todo el personal.

C) Entrega de implementos necesarios

Continuando con el análisis profundo de la inducción específica, se tomó también en cuenta la opinión de los colaboradores. Es muy importante que los colaboradores cuenten con todos los implementos necesarios para llevar a cabo sus actividades, de la misma manera que presenten a quienes serán sus compañeros de trabajo. Los resultados se presentan en la gráfica 18.

Gráfica 18

Implementos necesarios y presentación de compañeros de trabajo
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

El 58% de los colaboradores encuestados indicó que al momento de ingresar a la empresa no le proporcionaron los implementos necesarios para llevar a cabo sus actividades, en el departamento de ventas indicaron que ellos compran sus útiles

para liquidar todos los días, como por ejemplo calculadora, engrapadora entre otros. Tampoco presentaron a sus compañeros de trabajo, ellos fueron socializando por necesidad de pertenencia y apoyo entre colaboradores. La falta de implementos en las actividades diarias provoca ineficiencia en las mismas, pérdida de tiempo en los procesos.

Para motivar a los empleados desde un inicio es necesario hacerlos sentir parte de la empresa; que manera más fácil presentando a las personas que serán sus compañeros durante un largo período de tiempo. Al no presentar al nuevo integrante con sus compañeros de trabajo genera un ambiente incómodo y distanciamiento entre ellos. El 42% respondió que, si le fueron entregados sus implementos para desarrollar sus actividades, esto se dio con mayor frecuencia en el departamento de producción y en administración.

D) Elementos importantes para una adecuada inducción

Para que proceso de inducción sea efectivo, es necesaria la combinación de ciertos elementos, que permitirán encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos organizacionales. Según los resultados se obtiene que 2 de los 6 jefes de departamento respondieron que es necesario establecer un procedimiento definido para una adecuada inducción, que permita la planeación efectiva, que actualmente no hay ningún programa que permita la socialización y el desenvolvimiento adecuado de los trabajadores.

De la misma manera 2 jefes de departamento indicaron que para una apropiada inducción, es necesario contar con material escrito que guíen al personal, actualmente es poca la información que se maneja. También dos jefes indicaron que dan a conocer información específica y general de la organización.

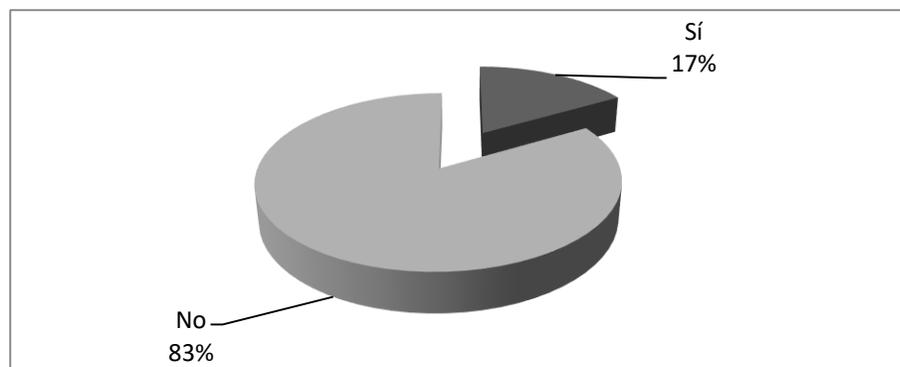
Toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente. Brindar información general de la organización que se considere relevante para el

conocimiento y desarrollo del cargo para lograr una imagen corporativa y un sentimiento de pertenencia entre el colaborador y la empresa.

E) Evaluación del proceso de inducción

Luego de finalizar el proceso, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento, los jefes de departamento deben realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre lo mismo.

Gráfica 19
Evaluación de la inducción según los jefes de departamento
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

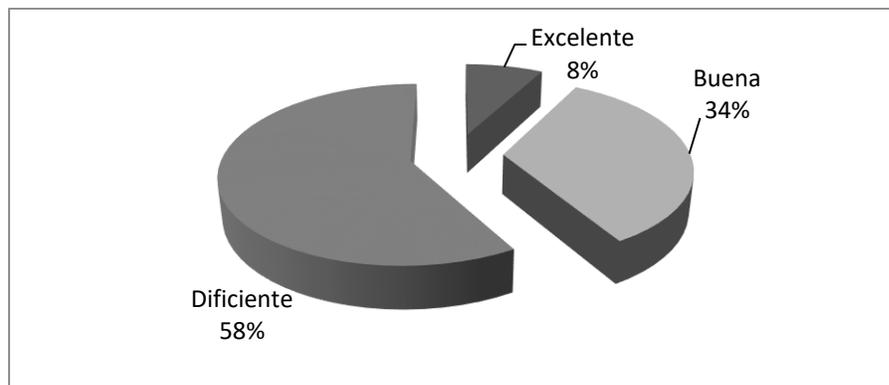
Claramente se identifica en la gráfica 19, que el 83% de los jefes dice que no realiza algún tipo de evaluación, durante y al final de la inducción ya que como se indicaba anteriormente no existe proceso definido. El 17% indicó que, si realiza evaluaciones posteriores al proceso, este porcentaje corresponde al departamento de producción, ya que según los resultados obtenidos es el que mejor realiza el proceso de reclutamiento selección e inducción.

Al existir ausencia de un proceso de evaluación, no es posible reforzar qué es lo que se está haciendo mal, es necesario medir el conocimiento de los colaboradores y para ello es imprescindible realizar evaluaciones periódicas.

- **Opinión del personal con respecto al proceso de inducción actual**

Como se indicó anteriormente, según la opinión de los jefes de departamento, no cuenta con una metodología para realizar un adecuado proceso de inducción, por lo que también se preguntó a los colaboradores su opinión acerca de la inducción que le impartieron al momento de ingresar a la empresa; esto con el fin de contrastar las respuestas de ambos. Los resultados se expresan en la gráfica 20.

Gráfica 20
Opinión del personal del proceso de inducción actual
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019

Según el 58% de los colaboradores, la empresa cuenta con un proceso de inducción deficiente, al no contar con un procedimiento definido, no proporcionar alguna guía o manual de inducción el cual permita el aprendizaje y el desenvolvimiento en el puesto de trabajo. Los colaboradores indican que conocen las actividades que deben desempeñar pero que las hacen empíricamente, ya que al ingresar a la empresa los jefes de departamento facilitan la información a medias

y aprenden a través de las explicaciones que les dan los mismos compañeros que llevan más tiempo en la empresa.

El 34% de los colaboradores indica que la inducción es buena pero que debe mejorar, los aspectos que dicen los colaboradores han llevado a dar esa respuesta, es que, a pesar de no existir un proceso definido, en el departamento de producción; los jefes si cuentan con algunos panfletos con información general de la empresa, de la misma manera cuentan con diapositivas las cuales les fueron presentadas al momento de ingresar a la empresa.

Al finalizar la inducción realizada les hicieron evaluaciones cortas para medir su aprendizaje. Mientras que el 8% restante indicó que la inducción es excelente, tomando en cuenta los mismos aspectos mencionados en el párrafo anterior. La inconformidad que muestran los colaboradores en este proceso puede obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que no se cuenta con los lineamientos adecuados para la integración de personas.

2.3.2.2 Diseño de puestos de trabajo

Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Es necesario el diseño adecuado de estos, para satisfacer los requisitos laborales.

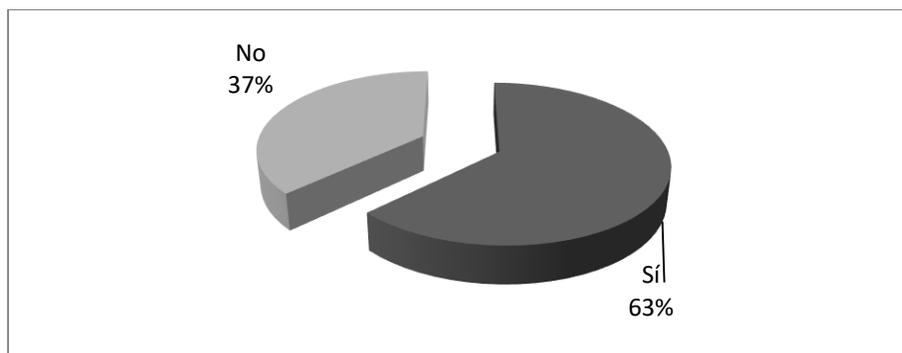
En el diseño de puestos se determinan las actividades específicas que se deben desarrollar, cómo se harán estas, y la relación con otros puestos. Según los resultados presentados en la gráfica 21, los jefes de departamento si indican a los colaboradores cuáles son las funciones de su puesto, sin embargo, no cuentan con los instrumentos necesarios; siendo el principal el descriptor de puestos.

La gerencia general en ningún momento les ha dotado de alguna herramienta que indique las responsabilidades de los cargos, en qué momento y de qué manera lo hace. Según el cuestionario realizado a la gerente general argumentó que no

cuenta con descriptores y perfiles de puestos, solo se basa en la experiencia de los jefes que saben qué es lo que tienen que hacer y cómo deben guiar a sus subordinados; para ello delega autoridad y responsabilidad.

La falta de estos instrumentos provoca que el personal sea contratado solo de acuerdo a las necesidades del momento provocando una alta rotación en los puestos, debido al incumplimiento de los conocimientos empíricos de sus superiores. El establecimiento de descriptores de puestos sentará las bases y determinará el éxito en todos los procesos de la organización. Así mismo cabe mencionar que es importante conocer la opinión de los colaboradores, se les preguntó si conocen claramente las actividades que debe desempeñar, los resultados se presentan en la gráfica 21.

Gráfica 21
Conocimiento de las actividades específicas del puesto
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

La mayoría de los colaboradores siendo esta el 63% de ellos indicó que conocen claramente las actividades que deben desempeñar, pero que no existe ninguna guía clara o algún instrumento escrito; simplemente adquirió estos conocimientos por la experiencia y la necesidad de cubrir el puesto. El 37% indicó que no conocen claramente las actividades a su cargo, simplemente hacen lo que el jefe les

delegue, y que hay momentos en que no tienen ninguna actividad por hacer ocasionando pérdida de tiempo y atrasos en proceso importantes.

2.3.3 Rotación de personal

Cabe mencionar que las deficiencias en el proceso de admisión e inducción de personas ha provocado dificultades a la empresa objeto de investigación, uno de los efectos de estas deficiencias es la alta rotación de personal; debido a que al poco tiempo que se contrata a las personas, es necesario desvincularla de la empresa por diversos motivos.

Con datos obtenidos por la jefa del departamento de Contabilidad, fue posible calcular el índice de la rotación de personal dentro de la empresa se hizo de forma general y por departamento. Este índice se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles actualmente.

Debido a que no ha habido estudios anteriores del índice de rotación, fue necesario hacer el cálculo de forma propia, y para un mayor análisis se hizo mensualmente del año 2018. Para ello fue necesario contar con las desvinculaciones y las admisiones de los años en mención el registro del número de empleados existentes, una vez obtenidos se procede a calcular el índice utilizando la fórmula siguiente:

$$\text{IRP} = \frac{(A+D) / 2}{(\text{Inventario inicial} + \text{inventario final}) / 2} \times 100$$

Dónde:

A= admisiones (entradas, contrataciones)

D= desvinculaciones (salidas, despidos, renunciaciones y jubilaciones)

Inventario inicial= Cantidad de colaboradores

Inventario final= Inventario inicial + admisiones - desvinculaciones

Resumiendo, según la investigación y datos proporcionados por la gerencia, en el año 2018 se dieron 65 admisiones y hubo 54 desvinculaciones, se tomó en cuenta el departamento de contabilidad, administración, bodega, ventas, producción y mantenimiento. A principios del año había 108 colaboradores y al final del mismo año el número incrementó a 119. Luego de realizar los cálculos respectivos se el índice mensual y por departamento para luego obtener el índice a nivel general. A continuación, se presentan los índices de rotación por mes del año 2018.

Cuadro 2
Índice de rotación de personal por mes
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

Año 2018	
Mes	Índice mensual
Enero	4%
Febrero	3%
Marzo	7%
Abril	5%
Mayo	6%
Junio	4%
Julio	5%
Agosto	2%
Septiembre	3%
Octubre	7%
Noviembre	5%
Diciembre	3%
IRP ANUAL	52%

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, mayo 2019.

Como se observa en el cuadro anterior, se resume el índice de rotación de enero a diciembre del año 2018 para luego obtener el índice a nivel de empresa, el cual es del 52%. Al aplicar la fórmula utilizando la razón entre el movimiento de personal y el inventario anual da como resultado el mismo porcentaje. Realmente este dato es alarmante ya que según los resultados obtenidos las personas son despedidas, según los jefes de departamento, es poco el porcentaje de personas que renuncia a sus cargos. Al respecto, la gerencia no quiso brindar mayor información u opinión alguna, que permitiera conocer las causas que originan esta situación.

Para un mejor análisis se presenta en el siguiente cuadro el índice de rotación de personal por departamento, el cual también se obtuvo utilizando cálculos propios, ya que no ha habido estudios anteriores. Esto se resume en el cuadro 3.

Cuadro 3
Índice de rotación de personal por departamento
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

2018	
Departamento	IRP
Contabilidad	18%
Administración	13%
Bodega	42%
Ventas	35%
Producción	70%
Mantenimiento	18%

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, mayo 2019.

Como se muestra en el cuadro anterior, el índice de cada uno de los departamentos en el año 2018 es muy alto, se puede concluir que hubo un alto índice de rotación en los 6 departamentos de la empresa. Esto revela inestabilidad laboral y tiende a ser perjudicial para la institución debido a los costos que ocasiona; es importante mencionar que la empresa ha crecido en cuanto a personal, pero no existe un equilibrio en los puestos.

Es importante mencionar que el número de personas dentro de cada departamento hace que el índice sea afectado considerablemente, por ejemplo, en contabilidad y en administración el número de personas que conforman esos departamentos es de 6 y 5 respectivamente, por lo tanto, al existir una desvinculación impacta considerablemente en el índice de rotación.

Es positivo que la empresa vaya creciendo en cuanto a personal se refiere, pero es muy importante la estabilidad, porque según los resultados, contratan personas, pero de la misma manera que ingresan, salen en igual número o menor; esto demuestra que no hay un equilibrio en las actividades organizacionales. En el caso de la empresa objeto de investigación como se indicó con anterioridad las desvinculaciones se deben a despidos de personal. La deserción ocasiona en cierto momento, desequilibrio en algunas áreas de trabajo y también la necesidad de distribuir temporalmente las actividades de las plazas disponibles al personal actual de acuerdo a los requerimientos de la institución.

El costo de la rotación de personal no está establecido actualmente, pero por la información obtenida de los jefes de departamento la empresa que se encarga de hacer la prueba de polígrafo que es realizada a todas las personas que ingresan es de Q300.00, si en todo el año 2018 hubo 65 admisiones arroja un dato parcial de Q19,500 al año solo en aplicar esa prueba, sin tomar en cuenta los costos de documentación y el costo de la hora hombre.

Cabe mencionar que las deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección, la ausencia de instrumentos administrativos en los mismos y una adecuada integración a la empresa han provocado índice alto de rotación, tanto a nivel de departamentos como a nivel general.

En el caso de la industria productora y distribuidora de productos cárnicos, luego del análisis realizado según la información obtenida por medio de las encuestas a los jefes de departamento, los fenómenos que a su criterio consideran que provocan el alto índice de rotación de personal son:

- 1) Al momento que se ofrece la plaza vacante, no se da a conocer cuáles son las actividades inherentes al puesto de trabajo.
- 2) Falta de planificación para la ejecución de las actividades.
- 3) Ausencia de perfil y descriptores de puestos lo que provoca no contratar al personal adecuado.

- 4) En el desarrollo de la etapa de selección, no se da a conocer a los candidatos la realidad del sistema de trabajo en relación con las actividades de este.
- 5) No se proporciona una adecuada inducción a los colaboradores lo cual ocasiona el desconocimiento de las actividades.
- 6) El personal no se siente identificados con la institución, debido a que no todos están informados sobre la filosofía empresarial de la misma.

2.4 Análisis de resultados

Después de haber llevado a cabo la investigación, se pudo determinar que en la unidad objeto de investigación, no existe un procedimiento claramente definido de reclutamiento, selección e inducción de personas siendo alguna de las causas el desconocimiento de ello; tampoco existen instrumentos administrativos definidos. Actualmente los procedimientos realizados son deficientes ya que, aunque se trata de ejecutar ciertas actividades, no existe una guía clara para realizarlas y se hacen empíricamente; con base a la experiencia de los jefes de departamento los cuales según los resultados demostraron inexperiencia en cuánto a la admisión y organización de personas.

Según el proceso de reclutamiento, no existe una convocatoria formal al haber una plaza por lo que desde ese momento se nota que el proceso es deficiente. Así mismo según los resultados obtenidos la fuente de reclutamiento prevaleciente es el externo, ya que, en su mayoría, es personal operativo lo que se contrata. Anteriormente se mencionó que son pocos los traslados a otros departamentos y asensos que se hacen, por lo que se busca fuera de la empresa para llenar las plazas.

Para atraer los aspirantes a la empresa se utiliza la recomendación por parte de los mismos colaboradores, esto debido al poco tiempo que se tiene para cubrir las plazas. De la misma manera los medios que se utilizan además de la recomendación también indicaron que hacen uso de las redes sociales y el internet

para publicar anuncios, aunque no siempre los utilizan. Es notable el desconocimiento de los otros medios que podrían utilizar para atraer personal calificado y capaces de desempeñar a cabalidad las actividades que se le deleguen.

De igual manera se ha querido implementar una base de datos, con los expedientes que los candidatos dejan en la garita de la empresa, sin embargo, no se le ha dado seguimiento, y aunque las personas llegan a dejar su papelería y a llenar solicitud no se le llama para darle una oportunidad. En cuanto a los instrumentos de reclutamiento, no existe algún formato de solicitud de vacante, no hay descriptores de puestos, tampoco existen los perfiles de puestos establecidos, únicamente el departamento de producción posee algunos perfiles los cuales son muy antiguos. De la misma manera es muy importante evaluar las hojas de vida para elegir a los más aptos para el puesto, sin embargo, tampoco existen formatos para realizar dicha evaluación.

La documentación solicitada a los candidatos no se pide frecuentemente debido a que la mayoría de los candidatos son recomendados, pero esto no garantiza la contratación de una buena persona. En cuanto al proceso de selección se llegó a la conclusión que los jefes de departamento, no poseen los conocimientos para entrevistar candidatos, tampoco han recibido capacitación alguna para mejorar este aspecto, es por ello la deficiencia en este proceso. El primer paso actualmente es llenar la solicitud de empleo la cual se solicita únicamente por simple requisito, pero no es analizada a profundidad para determinar una decisión de selección.

Otra prueba de que no se analiza la solicitud de empleo es que no se investigan los antecedentes y referencias de los candidatos. La ausencia de esta investigación permite no conocer a profundidad las características del candidato y verificar que la información que ha proporcionado sea verídica, esto va de la mano a que como son personas recomendadas, los jefes indican que no es necesario hacerlo. En cuanto a las técnicas de selección, la empresa utiliza el polígrafo como

prioridad en todos los departamentos, exceptuando a ventas debido a que el Gerente de Ventas indica que no es necesario.

A algunas personas les realizan evaluaciones de conocimientos básicos, como por ejemplo en el departamento de contabilidad a los candidatos les practican evaluaciones de conocimientos contables y en mantenimiento pruebas de conocimientos de electricidad y plomería. De la misma manera que en el proceso de reclutamiento, la empresa no cuenta con instrumentos definidos para que sirvan de guía en el proceso de selección, solamente un formato de solicitud de empleo. No existe alguna guía para hacer entrevistas tampoco un documento para confirmación de referencias, es muy importante que la empresa cuente con más instrumentos que permitan realizar un proceso adecuado.

Adicional a ello se detectó alta rotación de personal siendo un 52% a nivel general, como consecuencia de que los trabajadores contratados no duren mucho tiempo en los puestos de trabajo y no se obtienen los resultados esperados, las personas no cumplen con lo el perfil deseado, derivado a las deficiencias en la aplicación del actual proceso. Las desvinculaciones de personal generadas por la alta rotación, conllevan altos costos para la empresa.

Posteriormente la decisión final de contratación la tiene el jefe de cada departamento, el cual como se indicó anteriormente no cuenta con alguna guía de selección, actualmente la mayoría de los colaboradores firman un contrato de trabajo luego de cumplir los 2 meses de prueba que la ley establece, este documento lo proporciona la secretaria, la cual se encarga de enviar una copia al Ministerio de Trabajo.

El procedimiento de inducción actualmente es muy sencillo, cada jefe indica a los nuevos colaboradores lo que creen que es conveniente, en algunos casos presentan a los compañeros de trabajo, les entregan algunos implementos para realizar sus tareas, tampoco existe una guía definida. Los trabajadores no conocen la filosofía de la empresa, debido a que no se les proporciona material por escrito

el cual permita tener a mano la información cuando ellos necesiten conocer aspectos importantes.

La empresa posee una página web en la cual indican la misión, visión y valores, sin embargo, los colaboradores no lo saben, de la misma manera existen un reglamento de trabajo en la entrada principal de la empresa, sin embargo, no inculcan a los trabajadores a leerlo y a explicar la importancia de este. Son pocos los colaboradores muy minuciosos que ellos mismos han investigado información de la empresa, algunos conocen los valores, los objetivos y las metas.

Esto provoca falta de compromiso de los colaboradores hacia la empresa, debido al desconocimiento de las actividades y de la razón de ser de la misma. Aunque los jefes indicaron que proporcionan la información específica para el puesto de trabajo, lo hacen de una manera rápida y empírica sin un orden lógico. El departamento que demostró proporcionar una inducción general y específica buena según los resultados se pudo determinar que es el departamento de Producción, ya que cuentan con algunos instrumentos y con alguna noción acerca de una inducción adecuada.

Los jefes de departamento, indicaron que no proporcionan información de la empresa a los colaboradores, el método de inducción que aplican actualmente es que acompañen por unos días a las personas que ya conocen las actividades de la empresa, con el fin de aprender y conocer algunos procedimientos y de cómo se hacen las cosas. Actualmente los jefes indican a los colaboradores semanal y mensualmente los objetivos planteados, sin embargo, es por simple compromiso, ya que estos no están establecidos claramente.

La unidad objeto de investigación con este proceso inadecuado y empírico prácticamente no realiza un adecuado procedimiento de integración y organización de personas, por lo que no selecciona a los candidatos adecuados y esto provoca un alto índice de rotación de personal lo cual se nota en los resultados presentados con anterioridad tanto en cada departamento como a nivel general, las

desvinculaciones en su mayoría se dan por despidos, muy pocos son transferidos y en una minoría renuncian.

La ausencia de descriptores y perfiles de puestos ha limitado a los jefes de cada departamento, a realizar una adecuada integración y organización del personal, ya que no cuentan con el detalle técnico de las habilidades, conocimientos, experiencias, y responsabilidades que se necesitan para el puesto de trabajo. De la misma manera al momento de asignar las funciones de los puestos lo hacen de manera informal y de acuerdo con las necesidades del momento, lo que ocasiona atrasos en los procesos y la mala ejecución de estos.

La carencia de instrumentos administrativos y la falta de inducción adecuada complica el logro de los objetivos organizacionales, esto porque los trabajadores desconocen la totalidad de sus deberes y responsabilidades, así mismo la información general, amplia y suficiente, que permita definir su rol dentro de la empresa. Se puede demostrar que la empresa no recluta adecuadamente, tampoco selecciona eficientemente y tampoco permite la adecuada socialización de los colaboradores, esto no permite que obtenga el capital humano eficiente que requiere y permita el desempeño adecuado de las actividades.

Luego de aclarar los inconvenientes que actualmente enfrenta la empresa en cuanto a las deficiencias en los procesos de admisión y organización de personas con el fin de solventar parte de la problemática planteada, se presenta en el siguiente capítulo, puntos muy importantes cuyo fin es fortalecer la integración y organización del recurso humano, para que se contrate personal competente y así lograr los resultados esperados de manera eficiente.

CAPÍTULO III
PROPUESTA
PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL EN UNA INDUSTRIA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS CÁRNICOS

3.1 Presentación de la propuesta

Con el objetivo de implementar un apropiado proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, para la industria productora y distribuidora de productos cárnicos, se presenta a continuación la siguiente propuesta, que tiene como objetivo que la empresa cuente con el recurso humano idóneo para la ejecución de sus funciones de manera eficiente, que admita cumplir los objetivos organizacionales; de la misma manera la optimización de recursos, así mismo el diseño de algunos instrumentos administrativos adecuados que permitan incorporar y orientar a los colaboradores para lograr una adecuada relación laboral.

Según los resultados obtenidos por el diagnóstico, se diseñó el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas. Como punto de partida se presenta la elaboración de políticas y procedimientos para estos procesos, el cual se fundamenta con el propósito de establecer los lineamientos para la integración y la organización de personas. De la misma manera la elaboración de ciertos descriptores de puestos, debido a que son instrumentos administrativos necesarios para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la institución.

Se presenta una propuesta por cada fase, formatos que permitirán guiar a cada jefe para realizar el adecuado procedimiento, así mismo el costo para llevar a cabo estas actividades. En cuanto a reclutamiento se propone la verificación de la plaza, formatos de requisición de personal, creación de un anuncio, y un formato para evaluar la hoja de vida.

Para la fase de selección, el punto de partida es la citación del candidato, una guía de entrevista, formato para análisis y verificación de referencias, formatos de evaluación de cada candidato. Así mismo para la fase de inducción la base fundamental para llevarla a cabo será el diseño de un manual de inducción que proporcione la información necesaria por medio de la cual el nuevo personal que ingresa a la empresa se identifique con las diversas actividades y la razón de ser de la misma.

3.2 Objetivos

En este apartado, se presenta el fin de la propuesta, detallando el objetivo general y los específicos que lo conforman para cumplirlo.

3.2.1 Objetivo general

Implementar un proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal para la industria productora y distribuidora de productos cárnicos y así lograr que el 100% de los candidatos potenciales y capaces de ocupar los puestos vacantes en un lapso de un año después de realizar la propuesta.

3.2.2 Objetivos específicos

- Reducir la rotación de personas dentro de la institución un 35% en 15 meses.
- Contratar a las mejores personas para cubrir el 100% de las plazas vacantes en mínimo 15 días.
- Reducir los costos actuales de reclutamiento y selección en un 10% anual para lograr estabilidad en los próximos 12 meses.
- Atraer un 5% de candidatos más durante cada proceso de reclutamiento.
- Disminuir la cantidad de candidatos referidos en un 15% anual.
- Lograr que el proceso de inducción tenga una duración como mínimo de una semana durante el primer año de aplicar la propuesta.
- Capacitar al 100% de los jefes de departamento con respecto a temas de inducción para aplicarla adecuadamente durante los primeros 6 meses.

- Realizar evaluaciones de inducción con el fin de lograr un 90% de participación durante el proceso.

3.3 Procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos

3.3.1 Filosofía empresarial propuesta

Aunque la empresa cuenta con su propia misión y visión, al analizarla profundamente se determinó que es muy generalizada y no indica claramente la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere dirigirse claramente. La misión debe ser clara y que diferencie la empresa de las demás de la industria. Por lo que fue necesario proponer lo siguiente:

3.3.1.1 Misión:

“Somos una empresa 100% guatemalteca dedicada a la producción, distribución y venta de productos cárnicos, con altos estándares de calidad de materias primas y maquinaria, cumpliendo con estrictas normas de manufactura; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y accionistas, apoyándonos de la innovación y equipo de trabajo”.

• Visión:

“Ser de las empresas líderes en la producción, distribución y venta de productos cárnicos en la región centroamericana, a través de un desarrollo continuo y utilizando tecnología de punta lo que permitirá expandirnos a nivel centroamericano”.

• Valores:

La unidad objeto de investigación, ya posee definidos seis valores siendo estos: orientación al cliente, trabajo en equipo, orientación a resultados, respeto, responsabilidad social, calidad y seguridad alimentaria. Se propone incluir el compromiso, tanto con la empresa en general como con los colaboradores y accionistas, sin descuidar a los clientes.

3.3.2 Resultados esperados

Con la ejecución de un proceso de admisión y organización de personas se logrará obtener los siguientes efectos:

- Proveer a la empresa de las personas idóneas que cumplan con las características descritas en los descriptores de puestos.
- Establecer un proceso eficiente de reclutamiento, selección e inducción de personas, desde la convocatoria adecuada de los posibles candidatos, hasta la socialización del empleado a la empresa.
- Lograr que los procesos pasen de ser empíricos, a procesos con lineamientos técnicos, cada uno con sus instrumentos que permitan la ejecución de los mismos
- Contar con personal plenamente identificado con la empresa y con sus roles diarios para una duradera carrera laboral.

3.3.3 Políticas del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal

Se establecieron las siguientes políticas, con la finalidad de integrar y organizar al recurso humano de la empresa de manera formal y transparente y sobre todo con los requisitos y características que se adecuen al puesto, para lograr una gestión eficaz para su posterior aprobación de la gerencia. De esta manera los jefes de cada departamento tendrán una guía que deberán cumplir para lograr un apropiado proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.

3.3.3.1 Políticas de reclutamiento y selección.

- Los jefes de cada departamento, serán los encargados de reclutar a los candidatos para ocupar los diferentes puestos, estos a la vez con previa autorización de la gerencia general.

- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre y cuando cumpla con los requisitos y exigencia de los puestos.
- El proceso de reclutamiento dará inicio con una requisición formal por parte del departamento interesado.
- Cada departamento deberá de contar con sus perfiles de puestos, este contiene los requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.
- No se admitirá la recontractación de personas que hayan sido despedidas por faltas graves contra la institución, o renunciado en condiciones desfavorables para la misma.
- Todo aspirante que ingrese a laborar a la institución deberá finalizar todas las fases del proceso de selección, sin importar que este sea recomendado por algún colaborador.
- Toda persona será sometida a investigación, para corroborar la veracidad de la información indicada en la solicitud de empleo.
- No habrá discriminación alguna en este proceso, por raza, sexo y estrato social.
- Deberá de presentarse a gerencia un informe final de los resultados del proceso de reclutamiento y selección.
- Cada departamento deberá de presentar su presupuesto del proceso a gerencia.

3.3.3.2 Políticas de inducción

- El jefe de cada departamento será el responsable de realizar la inducción general y específica del puesto.

- Al contratar personal se le debe proporcionar obligatoriamente el manual de inducción, para lograr que se sientan cómodos y conozcan la razón de ser de la institución.
- Deberá de realizarse una evaluación de la inducción para reforzar en determinados puntos a las personas.
- El programa deberá de ser actualizado constantemente para responder y adecuarse a los cambios que puedan surgir en la institución. Deberán de quedar registradas por escrito.

3.3.3.3 Políticas del puesto de trabajo

- El perfil del puesto, diseñado en función de la complejidad de las tareas y de la naturaleza del trabajo, será la guía principal para la captación de candidatos y para la selección de personal.
- La gerencia general deberá notificar a todos los jefes de cada uno de los departamentos, sobre los cambios, ajustes, o nuevas creaciones de puestos que se produzcan en la empresa, con la finalidad de suplir oportunamente las necesidades de personal.
- Cuando los puestos hayan tenido cambios no reflejados en su descripción, el usuario deberá solicitar a gerencia la revisión del documento.
- Los jefes de cada departamento evaluarán sobre la base del registro de conductas del empleado si satisfizo o no los requerimientos para el puesto desempeñado.

Cualquier otra política no descrita anteriormente, queda a discreción de cada jefe de departamento.

3.3.4 Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal

Seguidamente se presenta a la industria productora y distribuidora de productos cárnicos paso a paso de cómo se desarrollará el proceso completo de reclutamiento, selección e inducción del personal mediante un diagrama de flujo, el cual contiene lineamientos técnicos para mejorar sus procesos actuales, y que

este no sea empírico. Antes es necesario indicar una breve explicación de la definición del procedimiento, sus objetivos específicos, las normas del procedimiento para luego mostrarlo gráficamente a través de un diagrama de flujo.

a) Definición del procedimiento:

El proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal consiste en atraer, y seleccionar a los candidatos adecuados para un puesto de trabajo determinado así mismo lograr la adaptación de estos a sus actividades diarias y que se sientan comprometidos con la empresa. Inicia identificando las vacantes requeridas utilizando los distintos medios de reclutamiento; posteriormente practicar las técnicas de selección adecuadas y por medio de reuniones con la gerente general evaluar los resultados del proceso y elegir a la persona adecuada.

b) Objetivos específicos:

- Incorporar las personas que requiere la empresa
- Obtener al personal idóneo y calificado para el cumplimiento de las actividades de la empresa.
- Lograr compromiso laboral del personal.

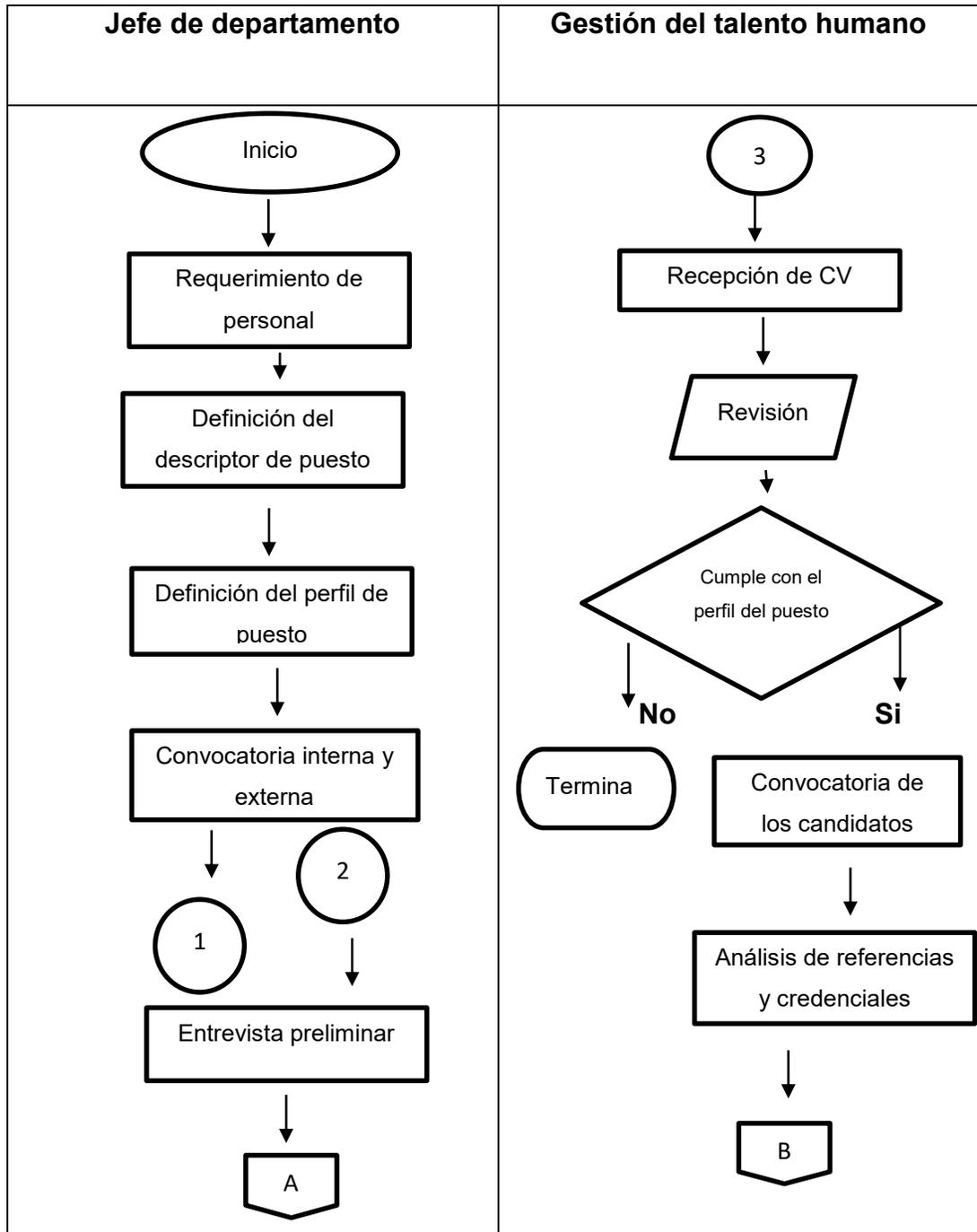
c) Normas del procedimiento:

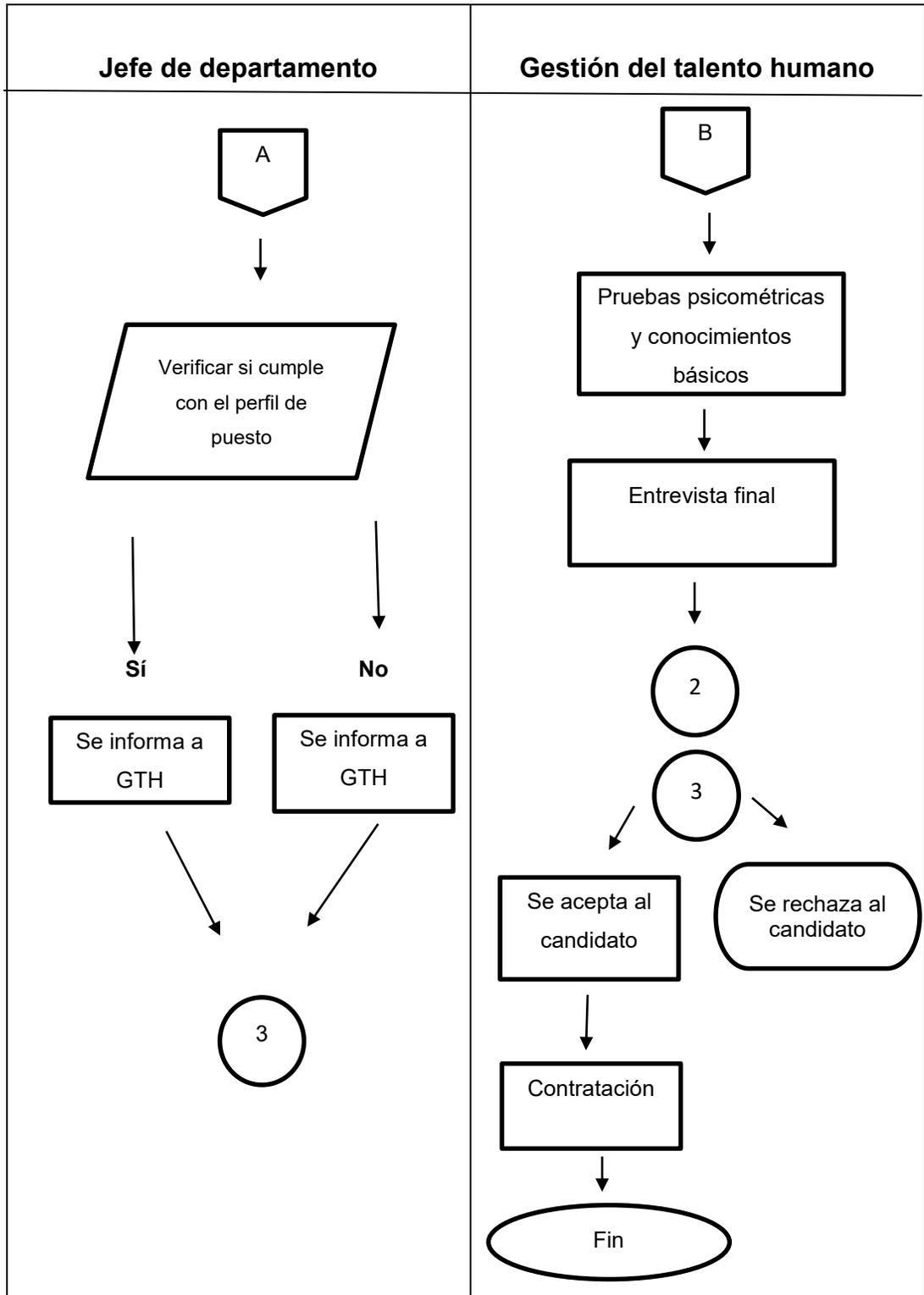
- Para la decisión final de contratación se tendrá un máximo de tres candidatos.
- Se elegirá a la persona para el puesto y no el puesto para la persona.
- Los aspirantes serán sometidos a las pruebas de selección sin importar que sean personas referidas por otros.
- No se omitirá ningún paso del procedimiento en personas recomendadas.

A continuación, se presentan dos flujogramas, el primero expone el proceso de reclutamiento y selección de personal y el segundo la inducción a la empresa y al puesto. Esto con el fin de una mayor comprensión y diferenciación.

Esquema 6

**Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal
 Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
 Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
 Año 2019**

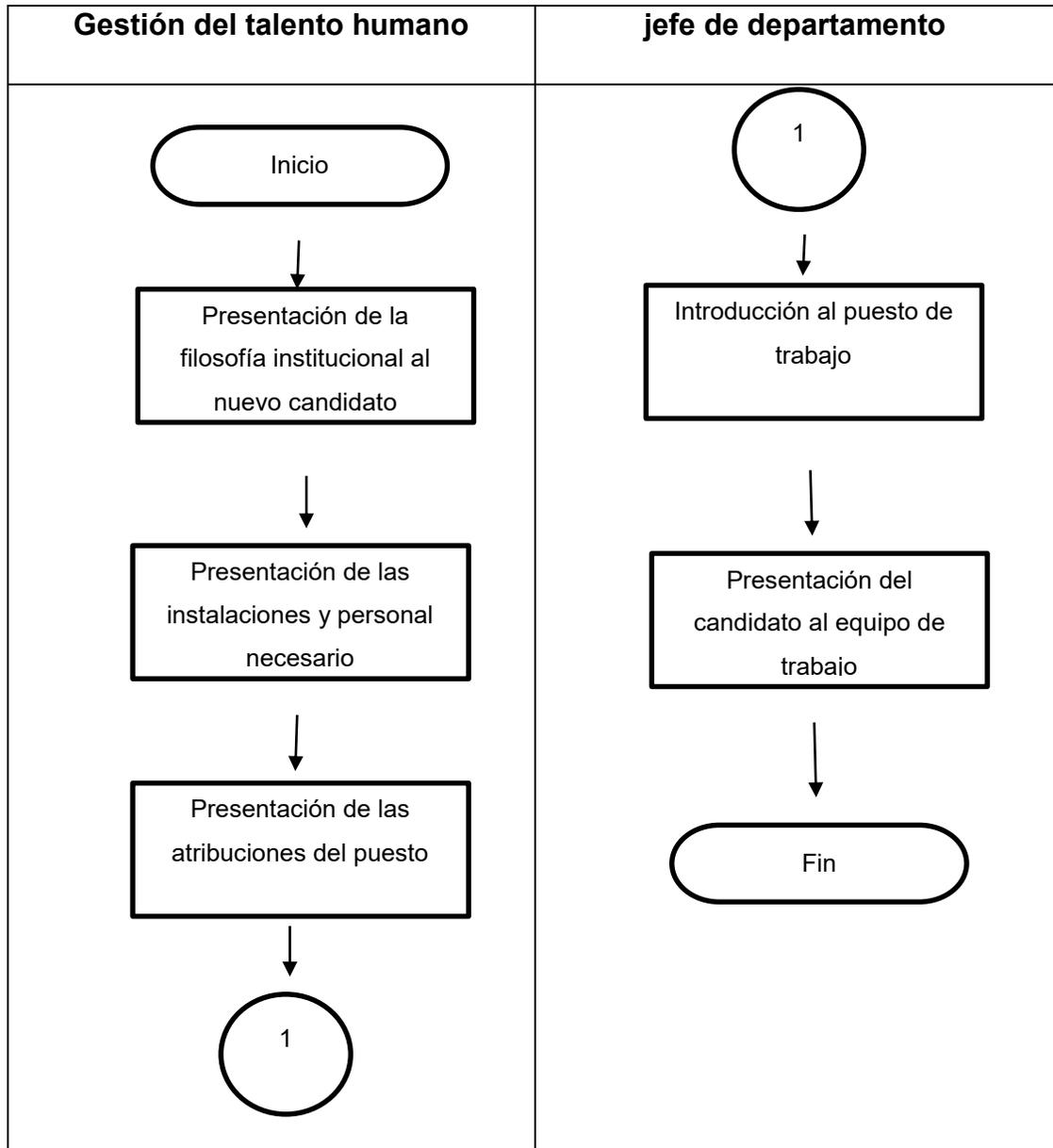




Fuente: elaboración propia, mayo 2019.

Esquema 7

Flujograma del proceso de inducción de personal
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia, mayo 2019.

- **Metodología para la aplicación del proceso**

Cada uno de los jefes, quienes son las personas encargadas de ejecutar el proceso de reclutamiento, selección e inducción deberán tomar en cuenta los pasos que conllevan su desarrollo, de la misma manera la metodología; tomando como guía las políticas que se desarrollaron anteriormente, el tipo de puesto que se desea ocupar, el costo y la efectividad para cubrirlo.

Es necesario tomar en cuenta varios elementos que afectan al proceso, entre los cuales se mencionan: las políticas de la institución, las técnicas de reclutamiento, los requerimientos que el puesto exige y planificación de las etapas. Es necesario antes de desarrollarlo, que la empresa determine las descripciones de los puestos que existen dentro de la misma y los perfiles que se buscan, ya que forman parte de la metodología a utilizar.

3.3.4.1 Propuesta del proceso de reclutamiento

Debido a que la empresa se ha visto en la necesidad de contratar más personas a consecuencia del crecimiento de esta, es necesario organizar, de mejor forma, el reclutamiento de personal, elaborando procedimientos y diseñando instrumentos adecuados para contar con personal adecuado y eficiente, logrando cumplir los objetivos organizacionales.

a. Descriptores de puestos y perfiles

La industria productora y distribuidora de productos cárnicos, debe tener en cuenta que los descriptores de puestos y perfiles, son instrumentos necesarios para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección de personas; los cuales también determinan las responsabilidades de cada puesto. Para elaborar las descripciones de puestos y perfiles, fue necesario el apoyo de los jefes de departamento para conocer, a grandes rasgos, las responsabilidades de cada puesto, habilidades, destrezas y experiencia que se requiere para el desarrollo de las actividades.

Para obtener la información necesaria se hizo lo siguiente:

- Se realizaron reuniones con los jefes de los departamentos que mostraron índice de rotación alto, con la finalidad de analizar algunos puestos de trabajo de dichos departamentos, de la misma manera se determinó la información requerida para la definición de los mismo.
- Se dialogó con algunos colaboradores de dichos departamentos para obtener la información necesaria sobre las actividades que se realizan actualmente.
- Con la información obtenida y aquella que se determinó con base a las necesidades de cada puesto del departamento, se establecieron los elementos que deben incluir los descriptores de los puestos existentes.

Los cuatro departamentos que se tomaron en cuenta fueron: producción, bodega, contabilidad y ventas que son los que mostraron los índices de rotación más altos.

- **Pasos y contenido del descriptor**

A continuación, se describen en su orden los aspectos mínimos que deberá presentarse en el descriptor de puestos, es importante indicar la manera de cómo hacer y qué deberá incluir el descriptor de puestos a la empresa para que esta posea una guía para hacerlo cuando crea conveniente.

- Título del puesto: se inicia nombrando el puesto formalmente como aparece en la nómina de trabajo.
- Ubicación administrativa: se ubica el puesto de trabajo en el organigrama.
- Inmediato superior: indica el nombre del puesto de quien recibe instrucciones en su área de trabajo.
- Subordinados: posteriormente se indica el nombre de los puestos a los cuales dirige y supervisa durante el desarrollo de su trabajo.
- Objetivos o propósitos del puesto: es necesario indicar las acciones que dirigirán al cumplimiento de metas de la organización y de la misma manera.
- Relaciones de trabajo: luego se establecen los contactos que los empleados han de mantener en el desempeño de sus actividades.

- Atribuciones del puesto: en este paso se especifican las labores asignadas al puesto, lo que hace que se diferencie de los demás puestos existentes dentro de la empresa.
- Responsabilidad: es necesario posteriormente al especificar las tareas, indicar elementos que inciden en la toma de decisiones y participación que tiene el colaborador.
- Riesgo: acá se describen los daños físicos que podría tener por la realización de las actividades propias del puesto.
- Esfuerzo físico: se refiere al esfuerzo muscular y visual requerido para el desarrollo de sus actividades.
- Esfuerzo mental: grado de concentración necesaria para la ejecución de labores del puesto
- Condiciones ambientales: para finalizar es necesario indicar ciertos aspectos bajo los cuales desempeñará sus actividades según el puesto de trabajo.

- **Pasos para la elaboración del perfil de puestos**

El perfil detalla los siguientes aspectos básicos para su elaboración:

- Educación y experiencia: es necesario indicar los requerimientos mínimos de educación formal y experiencia que el candidato debe de cumplir para ocupar el puesto.
- Habilidades, destrezas y competencias: es necesario indicar los conocimientos o habilidades que la persona debe tener como complemento en su preparación por cada puesto para ser contratado.

Los puestos que se tomaron en cuenta para la realización de descriptores y perfiles de puestos son:

- Supervisor de producción
- Jefe de bodega

- Supervisor de ventas
- Asistente contable

A continuación, se presenta como ejemplo el descriptor y perfil del supervisor de producción aplicando los aspectos indicados con anterioridad, los demás se adjuntan como anexos.

Formato 1

**Descriptor de puesto para supervisor de producción
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019**

Logo

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Supervisor de producción
Ubicación Administrativa:	Departamento de producción
Inmediato superior:	Gerente de producción
Subalternos:	Auxiliares de producción y empacadores.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza:

Es un puesto de carácter ejecutivo que coordina, ejecuta el proceso de producción y la programación del trabajo para suplir los pedidos; así mismo el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.

Objetivo principal:

Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto como a nivel de gestión del personal operativo, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo, mediante la eficiente administración del departamento a cargo.

Funciones del puesto:

- Supervisa toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado.
- Planifica y programa las actividades requeridas para dar cumplimiento al programa de producción, considerando las necesidades reales de producción y disponibilidad de recursos
- Vela por el correcto funcionamiento de maquinaria y equipos para mantener un proceso de producción continuo.
- Controla los inventarios de materia prima, material de empaque y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones.
- Monitorea indicadores de control y puntos de control en los procesos.
- Vela por la calidad de todos los productos fabricados.
- Optimiza el espacio de la planta, mejorando el flujo de los procesos productivos realizados, eliminando movimientos innecesarios de materiales y de mano de obra.
- Ejecuta planes de mejora, innovación y procesos.
- Emite informes, analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones.
- Supervisa que el personal de producción trabaje adecuadamente, de acuerdo con las buenas prácticas de manufactura establecidas.
- Ejecuta y supervisa planes de seguridad industrial, controla la higiene y limpieza de la planta de producción y de bodegas de materias primas y productos terminados.
- Controla los desperdicios generados por el proceso de producción.
- Supervisa los pedidos ejecutados durante el día y que cumplan con los lotes y fechas planificadas para evitar reclamos.
- Controla tiempos de producción

- Presenta a gerencia de producción reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos y ausentismos, que permitirán medir la realidad del rendimiento de horas hombre.
- Realiza otras funciones que le sean asignadas por las autoridades superiores.

Relaciones de trabajo:

Mantiene relación interna con gerente general, gerentes de producción y jefe de bodega para el cumplimiento de los objetivos. Así mismo con la gerencia de ventas, externamente se relaciona con proveedores y organizaciones vinculadas con la empresa.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Autoridad:

Toma de decisiones en relación al proceso de producción.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias del puesto, toma de decisiones, maneja información confidencial, vela por el uso adecuado de los recursos físicos a su disposición.

- Maquinaria y equipo: Utensilios y maquinas utilizadas en el proceso productivo y que necesitan el debido cuidado y mantenimiento.
- Por manejo de información: Confidencialidad con el proceso, información de clientes, proveedores, materias primas, entre otras.
- Errores: Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños considerables en la producción, por lo que las actividades deben ser realizadas con cuidado y precisión.

Riesgos: Enfermedades comunes como estrés, dolor de cabeza entre otras debido a las actividades propias del puesto.

Esfuerzo mental: (%90) Concentración normal para realizar las actividades asignadas, ya que toma decisiones, realiza cálculos matemáticos, programa pedidos, evalúa la producción y realiza conteos diarios de productos.

Esfuerzo físico: (10%) Manejo de maquinaria, arma pedidos y revisa la producción por lo que tiene que manipular tarimas y empaques de productos.

Fuente: elaboración propia, mayo 2019.

Formato 2

Perfil de puesto para supervisor de producción
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

Edad: 25 a 40 años	Estado Civil: Indiferente
Sexo: Indiferente	

REQUISITOS DE EDUCACIÓN

Cierre de pensum de una licenciatura en ingeniería industrial, en alimentos o química.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA

- 2 años como supervisor de producción en empresa de alimentos de consumo masivo.
- Manejo de personal.
- Implementación de proyectos de medición y mejora
- Conocimiento de control estadístico de procesos.
- Conocimiento de buenas prácticas de manufactura.
- Manejo de maquinaria para la producción de embutidos y alimentos similares.
- Elaboración de informes estadísticos y de producción
- Inglés avanzado.

HABILIDADES/DESTREZAS

Don de mando, líder, activo, analítico y toma de decisiones.

Resolución de conflictos, capacitar a los colaboradores, administrar el tiempo.

Fuente: elaboración propia, mayo 2019.

b. Reclutamiento interno y externo

La Industria productora y distribuidora de productos cárnicos deberá tener en cuenta que el reclutamiento interno consiste en promover o transferir a los colaboradores actuales a otros puestos, este tipo de reclutamiento es más económico y permite el desarrollo de los colaboradores.

Mientras que el reclutamiento externo requiere atraer al mayor número de candidatos que cumplan con los requisitos, conocimientos y habilidades apropiadas para el puesto, se toma en cuenta candidatos disponibles o que están ocupados en otras instituciones, de estos serán seleccionados los futuros colaboradores de la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos.

Se toma en cuenta el reclutamiento externo ya que la entrada de recurso humano externo permite una importación de conocimientos, ideas y diferentes conocimientos de las necesidades internas de la institución. A continuación, se detalla cada uno de los pasos con los cuales se pretende cubrir los requerimientos de la empresa.

- **Paso 1, verificación de la plaza**

Antes de iniciar con el proceso, se deberá establecer cuál es la razón por la que surge la vacante, para tomar la decisión de cómo actuar; si es por la creación de una nueva plaza deberá de existir un documento con la debida autorización de gerencia general o bien, si es por despido o renuncia. Posteriormente de establecer la causa, se procede a realizar la requisición de personal.

- **Paso 2, requisición de personal**

Luego de analizar la situación, el jefe de departamento debe solicitar el formato de requisición de personal a la secretaria y llenarla, ésta debe incluir características específicas del puesto vacante, de acuerdo a los descriptores de puestos diseñados con anterioridad. Este instrumento, permitirá a la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, conocer el perfil del puesto que necesita ser

ocupado de una forma clara. Para cumplir con un proceso eficaz, es necesario que los jefes llenen la hoja de requisición con 20 días de anticipación. De la misma manera, se establecerá la forma en que se hará la requisición ya sea interna, externa o ambos.

Las ventajas que se puede mencionar para este tipo de instrumento son: permite a los jefes efectuar una solicitud de personal para nuevo perfil de cargo o para cargo existente, accede consultar el perfil de puestos, además que establece un proceso de autorización a través de gerencia general. El formato contará con la información necesaria para la requisición; los cuales serán conformados por los datos de la requisición, estos se conforman por el cargo requerido, la dependencia y el área que ocupa. Posteriormente el motivo de la requisición, a quien reemplaza, el horario requerido, la fecha de inicio de labores y los candidatos sugeridos.

Luego se adjunta la información requerida por el área encargada del proceso de reclutamiento y selección las firmas correspondientes y las revisiones. Debido a que actualmente la empresa no cuenta con un formato definido se presenta a continuación uno para solicitar su personal.

Formato 3
Requisición de personal
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		FECHA DE LA SOLICITUD				
		DIA	MES	AÑO		
INSTRUCCIONES						
<p>Señor Directivo: Recuerde realizar su requisición de personal con MINIMO 20 DIAS DE ANTICIPACIÓN, a la fecha de inicio de labores solicitada, de manera que el Departamento de Gestión Humana pueda realizar el procedimiento de selección.</p> <p>Las Requisiciones de Personal que obedezcan a Nuevo Cupo de Nomina deberá presentarlas al Dpto. de Gestión Humana con la firma de Aprobación del Rector o la Gerencia Administrativa.</p>						
1. DATOS DE LA REQUISICIÓN						
CARGO REQUERIDO:	No. DE CUPOS:	CIUDAD: CALI <input type="checkbox"/> PALMIRA <input type="checkbox"/>				
DEPENDENCIA:	ÁREA:					
MOTIVO DE LA REQUISICIÓN:						
Retiro / Renuncia Empleado <input type="checkbox"/>	REEMPLAZA A:					
Reemplazo por Maternidad / Incapacidad <input type="checkbox"/>						
Nuevo Cargo <input type="checkbox"/>						
Nuevo Cupo Nómina <input type="checkbox"/>						
Otro: <input type="checkbox"/>						
Cuál: _____						
TIEMPO DE VINCULACIÓN REQUERIDO						
JORNADA LABORAL REQUERIDA:		HORARIO LABORAL REQUERIDO:				
<input type="checkbox"/> Tiempo Completo	_____					
<input type="checkbox"/> Medio Tiempo	FECHA DE INICIO DE LABORES:			DIA	MES	AÑO
<p>CANDIDATOS SUGERIDOS PARA CUBRIR LA VACANTES/ ANEXE HOJA DE VIDA: Tenga en cuenta que al sugerir un candidato el Departamento de Gestión Humana asumirá que usted le conoce y confía en que posee cualidades para el buen desempeño del cargo.</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>						
Requisición solicitada por:		Requisición aprobada por:		Revisado y Aprobado por:		
1. _____		2. _____		3. _____		
Director/Jefe del Cargo Solicitado		Rector / Gerente Administrativo		Director Dpto. Gestión Humana		
		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		
		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		
2. DATOS GENERALES GESTIÓN HUMANA						
Radicación de la solicitud:	Insumos: SI/NO		Tiempo de Respuesta:			
_____	PERFIL <input type="checkbox"/>		_____			
	ADICIONES AL PERFIL <input type="checkbox"/>		Area administrativa. Dpto. Gestion Humana			
Sello de Recibido Gestion Humana			DIA MES AÑO			
		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		

Fuente: elaboración propia, junio 2019.

- **Paso 3, publicación de la plaza vacante**

Posteriormente a la autorización de gerencia, es necesario hacer una convocatoria para buscar candidatos para ocupar un cargo específico, la cual inicialmente será dirigida al personal interno y de no obtener respuesta o candidatos idóneos se procede a la convocatoria de interesados en el mercado laboral externo, utilizando medios de reclutamiento masivos para llegar a las personas que desean optar a la plaza propuesta.

Para hacer la convocatoria interna se propone el uso de afiches internos los cuales serán ubicados en puntos específicos, y elaborados de manera técnica para hacer llegar la información a las personas. El siguiente formato es un ejemplo de afiche propuesto para un supervisor de producción.

Es necesario que el candidato se acerca a su jefe inmediato, dependiendo el departamento en el que trabaje, él le dará la información necesaria si cumple con los requisitos y cuáles son los pasos que deberá seguir para aplicar al puesto de supervisor. Este afiche deberá de presentarse lo más claro posible, con información breve y concreta para que llame la atención y permita el interés de las personas.

Formato 4

Afiche interno

Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala

Año 2019



- ¿Te gustaría planificar la producción y supervisar la planta?
Si cuentas con los siguientes requisitos:
- Cierre de pensum en ingeniería industrial, química, alimentos o carrera a fín.
- Experiencia en supervisar personal
- Control estadístico de procesos y buenas prácticas de manufactura.

**SI ESTÁS INTERESADO
ABÓCATE CON TU JEFE
INMEDIATO.**

Fuente: elaboración propia, junio 2019.

Anunciada la plaza, si hubiese una persona interesada deberá notificarlo a su jefe inmediato, y este deberá proceder a analizar el perfil para verificar si cumple con los requerimientos para ser promovido o transferido dependiendo si este también ejecuta satisfactoriamente las técnicas de selección que se realizaran posteriormente.

Este tipo de reclutamiento es económico para la institución pues evita gastos de anuncios de prensa y medios de comunicación masivos, además de costos de integración del nuevo empleado. Otra de las ventajas es que aprovecha el potencial humano y motiva al desarrollo profesional de los colaboradores.

- **Paso 4, creación y publicación del anuncio externo**

Luego de hacer la convocatoria interna y no obtener resultados positivos, se presenta la necesidad de utilizar técnicas de reclutamiento externo para hacer pública la plaza y la necesidad de cubrir el puesto de la manera más rápida y eficiente posible. Dentro de este requerimiento se puede recurrir al anuncio en periódicos, se recomienda el uso de este medio de reclutamiento ya que actualmente es uno de los más utilizados.

El anuncio en periódicos tiende a ser más costoso pero significativo si se logra obtener a la persona idónea al puesto y retenerla en la institución, se ha de definir a que sector se debe llegar y el tamaño adecuado del anuncio. Normalmente para puestos operativos se utilizan anuncios pequeños obteniendo buenos resultados, en cambio para puestos administrativos es necesario hacer uso de anuncios grandes para llamar la atención, se recomienda que el anuncio sea breve, claro, llamativo e informativo.

A continuación, se presenta un formato de anuncio propuesto para un puesto administrativo.

Formato 5

Anuncio en medio escrito

Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala

Año 2019

¡ Oportunidad laboral! Empresa de
producción de alimentos contratará:



Supervisor de producción

Principales atribuciones:

- Coordinar la producción y la programación del trabajo para suplir pedidos y velar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.
- Planificación de la producción
- Supervisión de personal
- Control estadístico de proceso

Nivel académico requerido:

Cierre de pensum en ingeniería industrial, en alimentos o química

Experiencia: Mínimo 2 años

OFRECEMOS:

Horario: Lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm

Salario atractivo y acorde a experiencia , oportunidad de desarrollo.

Si estás interesado envía tu CV a: reclutamiento1990@bunzz.com

Fuente: elaboración propia, junio 2019.

En el anuncio anterior, se aplicó la técnica AIDA, por lo que a continuación se describen las características de dicha técnica y de qué manera se puso en práctica.

- a) Atención: la calidad gráfica de “supervisor de producción” es diferente al resto del anuncio y dado a su tamaño y tipo de texto es atractivo a la vista.
- b) Interés: al mencionar y resaltar que se contratará personal despierta el interés en los lectores.
- c) Deseo: el mencionar el horario laboral y que el salario, es atractivo y causará deseo al lector para aplicar al puesto.
- d) Acción: se provoca la acción del lector, al indicar los medios por los cuales es posible aplicar al puesto y enviar la documentación requerida.

- **Paso 5, evaluación de la hoja de vida**

Luego de haber atraído el mayor número de candidatos posibles, los jefes de departamento deberán evaluar las hojas de vida de los candidatos, para ver si cumplen con lo que el cargo exige e ir descartando aquellas que no las cumplen. Actualmente la hoja de vida se es recibida solamente como un requisito y no es analizada a profundidad.

Este formato consistirá en ponderar con un máximo de 100 puntos varios aspectos de los cuales servirán para ir descartando a los candidatos que no cumplen con los requisitos y elegir a los más adecuados para pasar al siguiente proceso que es el proceso de selección. Este paso se definirá en un formato de evaluación de CV, el cual se presenta a continuación.

Formato 6

Evaluación de la hoja de vida

Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala

Año 2019

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	APELLIDO DE CASADA
PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	
PUESTO AL QUE APLICA	DEPARTAMENTO	

1. PRESENTACIÓN FÍSICA DE LA HOJA DE VIDA

1.1 Luce limpio, no tiene tachones, manchas, borrones	2 puntos	
1.2 Escrito a máquina o a computadora	2 puntos	
1.3 Escrito en papel tamaño carta	2 puntos	
1.4 Lleva fólder	2 puntos	
1.5 Resumido en dos o tres hojas.	2 puntos	

Punteo máximo 10 puntos

2. EDUCACIÓN FORMAL

2.1 Requisito educativo indicado en el perfil	5 puntos	
2.2 3 años más de estudio sobre el perfil requerido	15 puntos	
2.3 5 años más de estudio sobre el perfil requerido	20 puntos	

Punteo máximo 40 puntos

3. CURSOS DE ACTUALIZACIÓN

3.1 Otros conocimientos requeridos en el perfil del puesto	3 puntos	
3.2 Hasta 3 cursos más sobre los conocimientos adicionales	7 puntos	

Punteo máximo 10 puntos

Continuación formato 6
Evaluación de la hoja de vida
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

4. MÉRITOS OBTENIDOS

4.1 Diplomas de reconocimiento u honor al mérito, medallas, plaquetas, por actividades relacionadas con el puesto	5 puntos	
4.2 Especialización en el área de trabajo del puesto	5 puntos	

Punteo máximo 10 puntos

5. EXPERIENCIA LABORAL

5.1 Años de trabajo requeridos según el puesto	Calificación
2 adicionales	
4 adicionales	
5 o más adicionales	

Punteo máximo 30 puntos

Puntuación total:

Firma jefe inmediato _____

Fuente: elaboración propia, abril 2019.

• **Paso 6, filtro de reclutamiento**

Posteriormente de haber atraído al mayor número de candidatos y proceder a evaluar la hoja de vida es necesario descartar a todos aquellos candidatos que a simple vista no llenan los requisitos que el perfil requiere. Debido a que se los anuncios atraerán a una gran cantidad de candidatos es necesario ir seleccionando a todos aquellos que los jefes de cada departamento crean que

cumplen con los requisitos preliminares para luego citarlos a llenar la solicitud de empleo. Esto se hará por medio de una llamada telefónica.

c. Costo de la propuesta de reclutamiento de personal

A continuación, se mostrarán las erogaciones de efectivo que conlleva la propuesta de reclutamiento, utilizando los elementos mencionados con anterioridad. Cabe mencionar que el costo dependerá de las plazas que se deberán cubrir en algún departamento específico, para efectos del ejemplo propuesto se tomarán en cuenta la incorporación para una plaza, tomando en cuenta 12 personas para el proceso.

Cuadro 4
Costo de la propuesta de reclutamiento de personal
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Formatos de descriptores de puestos	12	Q0.50	Q6.00
Formatos de perfiles de puestos	12	Q0.50	Q6.00
Formatos de requisición de personal	12	Q0.50	Q6.00
Afiches internos full color para convocatoria interna	10	Q60.00	Q600.00
Anuncio en medio escrito	1	Q1,500.00	Q1,500.00
Formatos de evaluación curricular	12	Q0.50	Q6.00
Horas hombre para ejecutar el proceso	8	Q21.88	Q175.00
Cálculo de la hora hombre= salario/30/8			
5,250/30/8 = Q21.88 por hora hombre			
Total costo de la propuesta			Q2,299.00

Fuente: elaboración propia, junio 2019.

De la misma manera el costo del anuncio en el periódico dependerá del tamaño y la entidad con los periódicos de mayor circulación en el país, el precio promedio del anuncio que se incluye en el cuadro es para publicarse una sola vez en la semana los lunes o jueves con un tamaño de 2 x 4 pulgadas fondo a un color el cual tiene capacidad para 50 palabras.

Así mismo el costo de la hora hombre indicada en el cuadro es un dato proporcionado por gerencia general el cual es un costo promedio que dependerá de las personas que participen en el proceso, en este caso se tomó en cuenta al jefe de departamento y secretaria. Este costo de implementación al inicio puede ser considerado elevado, pero se ha de tomar en cuenta que los gastos no serán constantes, ya que por un determinado tiempo no será necesario volver a adquirirlos. Esto también hará conciencia en que el costo de la rotación de personal es alto y hará que el proceso sea el mejor y el más conveniente.

3.3.4.2 Propuesta del proceso de selección

En el proceso de selección, se tomarán en cuenta a los candidatos que llenen todos los requisitos y cumplan con los documentos requeridos, según sea el caso sin importar que las personas sean referidas, de la misma manera se aplicará el proceso sin omitir ningún paso. Así mismo es muy importante investigar la información que el aspirante ha facilitado para comprobar que sea un candidato idóneo y que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este proceso mediante el cual se escoge a los candidatos de acuerdo con el perfil del cargo, la clave para que sea una fase exitosa es atraer la mayor cantidad de candidatos posibles y seleccionar al más adecuado para el puesto, esto permitirá contar con personal calificado y apto para desarrollar las labores y la ejecución de los procesos eficientemente. Es importante mencionar que el proceso de selección será más complejo para los cargos administrativos ya que requieren un mayor análisis y exigencia.

La cantidad de candidatos atraídos dependerá de la plaza vacante y los requisitos que se desean para aplicar a la misma.

a. Citación del candidato para entrevista preliminar

Luego de que los candidatos han llenado la solicitud de empleo y entregado la papelería respectiva se procederá al análisis de la misma para analizar la información y descartar a quienes no cumplen con lo que el puesto exige. Se

procederá a la localización y citación de candidatos remitiendo oportunamente la fecha, la hora y el lugar para que se presente a una entrevista preliminar.

Al momento de convocar a los candidatos es necesario hacerlo de una manera formal y se propone hacerlo a través de correo electrónico, de esta manera se permitirá evaluar el grado de interés que posee. Luego es necesario realizar un acercamiento con el candidato a través de una entrevista preliminar, de esta manera se conocerá al candidato y se confirmará la información presentada en la hoja de vida y en la solicitud de empleo y así mismo el desenvolvimiento que este posee y sus capacidades.

Esta entrevista permitirá identificar claramente y en el menor tiempo posible los aspectos más visibles del candidato y la relación o similitud que este tiene con los requerimientos del puesto. De la misma manera con esta entrevista será posible corroborar la información proporcionada inicialmente por el candidato, esto permitirá descartar a los que no cumplan con los requisitos mínimos que el puesto exige. En esta entrevista se evaluará principalmente, la habilidad para relacionarse, facilidad de expresión verbal, presentación, entre otros. Así mismo se les deberá informar a los postulantes la naturaleza del puesto y lo que este ofrece.

b. Evaluación y lista de candidatos.

Un filtro más en el proceso de selección, antes de incurrir en gastos posteriores de análisis de referencias y evaluaciones se procederá a evaluar en la entrevista preliminar los aspectos más importantes que permitirá al jefe de cada departamento elegir a los más aptos para el puesto y continuar con el proceso.

A continuación, se presenta una matriz que permite cuantificar los datos a manera de sacar referencias para posteriormente evaluar y tomar decisiones.

Formato 7

Matriz de evaluación del posible candidato

**Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala**

Año 2019

Candidato:						Fecha:	
Posición a cubrir:						Entrevistador:	
Factor	0 pts. No aceptable	2 pts. Bajo media	5 pts. Promedio	7 pts. Bueno	10 pts. Sobresaliente		
Apariencia y actitud							
Personalidad							
Capacidad de comunicación							
Educación							
Experiencia previa							
Competencia técnica							
Ambición							
Potencial de desarrollo							
Interés en el puesto							
Habilidades extras							
Total puntos							

Comentarios:

Aceptar:

Rechazar:

Firma Jefe inmediato _____

Fuente: elaboración propia, junio 2019.

En el formato anterior propuesto se evalúa cada uno de los factores indicados con cinco variables que otorgan un puntaje diferente con un máximo de 100 puntos, claramente esto permitirá observar el comportamiento y obtener un puntaje el cual quedará a consideración del jefe de cada departamento en el cual quedará la decisión de aceptar o rechazar el candidato para continuar con el proceso.

c. Análisis de referencias laborales y personales

Se propone que luego de evaluar al candidato posteriormente a la entrevista preliminar se proceda a verificar los datos y referencias de los candidatos, para evitar continuar con el proceso con solicitudes de las cuales no se reciben buenas referencias. Para ello se contactará ya sea por una llamada telefónica o por medio electrónico al jefe inmediato o al departamento de recursos humanos de las empresas en donde el candidato a trabajado con anterioridad, con la finalidad de

confrontar la hoja de vida presentada y conocer varios aspectos relevantes de los aspirantes.

De la misma manera, se deberá tomar en cuenta las referencias personales tanto de amistades como familiares, que permitan tener una idea general de las características que predominan en el candidato. Para dejar constancia de la confirmación de referencias es necesario que la empresa cuente con un formato específico que deberá llenar para mayor control, estos brindan la estructura de como deberá de ser realizadas. A continuación, se presenta una guía de verificación de referencias laborales. Para adaptarse a los recursos de la empresa la secretaria será la encargada de llenarlo.

Formato 8

Guía de verificación de referencias laborales

**Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala**

Año 2019

NOMBRE DE LA EMPRESA		LOGO	
<u>VERIFICACIÓN REFERENCIAS LABORALES</u>			
		Fecha:	_____
Nombre del aspirante:	_____		
Vacante a la que aplica:	_____		
INFORMACIÓN A VERIFICAR			
Nombre de la empresa:	_____		
Actividad principal:	_____		
Puestos desempeñados:	_____		
Fecha de ingreso:	_____	Fecha de egreso:	_____

Continuación formato 8

Guía de verificación de referencias laborales

**Industria productora y distribuidora de productos
cárnicos, ubicada en Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad
de Guatemala**

Año 2019

Salario inicial: _____

Salario final: _____

EVALUACIÓN D EL DESEMPEÑO LABORAL

FA CTOR	EXCELENTE	BUENA	REGU LAR	MALA	NO APLICA
Responsabilidad					
Relaciones interpersonales					
Relación con jefes					
Capacidad para supervisar					
Capacidad para integrar equipos					
Capacidad para delegar					
Puntualidad					
Asistencia					
Iniciativa					
Colaboración					

Calificación del desempeño en la empresa: _____

Cualidades que posee el candidato: _____

Motivo de retiro: _____

Lo contrataría nuevamente:

Si

No

Persona contactada: _____

Puesto: _____

Nombre de verificador: _____

Firma: _____

Fuente: elaboración propia, junio 2019.

d. Verificación y análisis de credenciales

Debido a que, en el proceso de selección, se reciben credenciales o títulos a nivel medio, licenciaturas, técnicos, o bien una certificación profesional, que parecen creíbles, pero que en realidad no han sido obtenidos a través de un curso de estudios, legítimo efectuado en una institución acreditada. Hay personas que compran títulos a compañías fabricantes de diplomas, los cuales les cobran únicamente por tener un nivel medio de estudios. Las credenciales falsas pueden poner en juego la credibilidad de los futuros empleados de la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos y además se corre el riesgo de contratar a alguien no idóneo para el puesto.

Se corre el riesgo de contratar a una persona deshonesto, exponiendo a la organización a un daño potencial. Y en caso de que se descubran los títulos falsos, la empresa se ve involucrada en una situación embarazosa. Las credenciales son todos los respaldos con los que cuenta la persona las cuales lo identifican y respalda académicamente. La evaluación de credenciales no es más que verificar y confirmar que la información que el aspirante al puesto de trabajo detalla en su hoja de vida.

A continuación, se presenta a la empresa los siguientes signos para identificar credenciales falsas:

- Secuencia ilógica de las fechas de obtención de títulos. Cuando se revise la lista de estudios cursados, se espera encontrar una progresión tradicional en las fechas de obtención de los títulos, graduado de escuela secundaria, seguida de títulos de universidad, maestría y doctorado u otros títulos de estudios avanzados. Si un solicitante listó como título una maestría o doctorado, pero no incluye un título universitario, o si el solicitante dice contar con un título universitario, pero no incluye en la lista un diploma de escuela secundaria, considérela como un signo de que probablemente el título proviene de un “fabricante de diplomas.”

- Diplomas rápidos. Generalmente obtener un título universitario o de estudios avanzados toma tiempo, entre tres y cuatro años para un título universitario, entre uno y dos años para una maestría, y aún más tiempo para obtener un doctorado. Un título obtenido en un período muy corto, o varios títulos listados en el mismo año, son señales para considerar por el encargado de contrataciones o la persona que hace la evaluación preliminar de personal.
- Nombres similares. Algunas compañías “fabricantes de diplomas” utilizan nombres que suenan o lucen parecidos a los de escuelas de estudios superiores o universidades renombradas. Si la institución que detalla el solicitante tiene un nombre similar al de una escuela conocida, pero está localizada en otro estado, verifique la información.

Se recomienda a la empresa seguir los siguientes pasos para verificar las credenciales académicas:

- Comunicación con las entidades educativas para validar información
- Se verifica por internet que las instituciones sean reconocidas
- Se verifica con el ministerio de educación.

En cuanto a los antecedentes penales y policíacos la verificación se realiza a través de internet con los códigos correspondientes, de la misma manera es posible verificar las licencias de los pilotos, actualmente en la industria productora y distribuidora de productos cárnicos no se realiza por lo que es importante ejecutar este paso para continuar con el proceso de selección y de esta manera no incurrir en gastos superfluos para realizar las pruebas de selección a personas cuyas credenciales sean falsas.

A continuación, se presenta un formato para evaluar las credenciales presentadas por los candidatos.

Formato 9
Verificación y análisis de credenciales
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

EVALUCION DE CREDENCIALES		
Evaluado:		
Evaluador:		
CREDENCIALES	PUNTOS	
DOCUMENTO DE IDENTIFICACION	10	<input type="text"/>
TITULO NIVEL MEDIO	20	<input type="text"/>
ESTUDIOS UNIIVERSITARIOS (certificación de cursos aprobados)	20	<input type="text"/>
ANTECEDENTES PENALES	15	<input type="text"/>
ANTECEDENTES POLICIACOS	15	<input type="text"/>
CARTAS DE RECOMENDACIÓN	20	<input type="text"/>
TOTAL	100	<input type="text"/>
Información adicional:		
Instrucciones: marque con una "X" la documentación presentada.		

Fuente: elaboración propia, junio 2019.

e. Pruebas psicométricas

Los candidatos cuyas evaluaciones de referencias y credenciales fueron satisfactorias, serán sometidos posteriormente a una evaluación, dependiendo el puesto a cubrir. Las personas que cubrirán alguna plaza administrativa serán sometidas a pruebas psicométricas y de conocimientos, mientras que los puestos operativos únicamente será necesario realizar pruebas de conocimientos básicos. Estas permitirán conocer, de forma rápida y sencilla, característica como la inteligencia, conocimientos, habilidades, comportamiento, personalidad y responsabilidad.

Con el fin de optimizar recursos y obtener resultados se recomienda utilizar un sitio web, el cual está disponible las 24 horas del día y los 365 días del año, el cual se llama Psicotest una plataforma mexicana que permite la aplicación de 46 pruebas las cuales están validadas estadísticamente. El uso de un paquete anual que pone a disposición las pruebas psicométricas que serán mencionadas más adelante y otras más, de la misma manera pruebas de conocimientos dependiendo el área a evaluar. Cuenta con demostraciones en línea y soporte técnico.

El costo es de Q3,500.00 y permitirá a la empresa acceso ilimitado, además, los resultados son de fácil interpretación y confiables en un 95%; lo único que se requiere es crear un usuario a cada candidato y contar con una red de internet. El sitio web es seguro y para inscribirse es necesario ingresar a la página www.psicotest.mx, llenar un formulario, llenar el paquete que se desee y aplicar el pago a través de una tarjeta de crédito, posteriormente se envía a un correo electrónico un comprobante de pago.

Para la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, se proponen 3 tipos, las pruebas de inteligencia, las pruebas de aptitudes y las pruebas de personalidad.

- **Pruebas de inteligencia:**

Se propone el uso de la prueba Ciesman, la cual permitirá a la empresa examinar la capacidad de análisis, síntesis y razonamiento abstracto, numérico y verbal. Esta prueba tiene un tiempo máximo para llevarla a cabo, por lo que es frecuente que los candidatos no completarán la totalidad de las preguntas. Esta prueba mide el coeficiente intelectual del candidato en una escala que va del muy bajo al muy alto, el coeficiente la cual mide el nivel de habilidades tomando en cuenta las 10 áreas más representativas de la inteligencia de un individuo. Se dice que el coeficiente intelectual promedio es de 100 puntos.

Los factores para evaluar con esta prueba son los siguientes:

- Información
- Juicio
- Vocabulario
- Síntesis
- Concentración
- Planeación
- Organización
- Atención
- Abstracción
- Análisis

La duración de esta prueba es de aproximadamente 25 minutos.

- **Pruebas de aptitudes:**

Se propone a la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos utilizar la prueba llamada Competian, la cual evalúa aptitudes como capacidad de mando, manejo de personal, toma de decisiones, agilidad, dominio e idiomas y el nivel de compatibilidad de las características de la persona con el puesto a ocupar; de la

misma manera evalúa, competencias laborales, es un sistema de análisis psicométrico y estadístico, que determina los niveles de competencia de los individuos dentro de las organizaciones, mide 14 competencias laborales muy importantes, siendo estas:

- Análisis de problemas
- Toma de decisiones
- Juicio
- Comunicación
- Liderazgo
- Delegación
- Desarrollo de colaboradores
- Trabajo en equipo
- Inteligencia emocional
- Tolerancia a la presión
- Actitud de servicio
- Seguimiento y control
- Planeación y organización
- Enfoque en resultados

Los resultados que ofrecerá esta prueba permitirá determinar si el candidato es contratable o no de acuerdo con el grado de afinidad con las competencias del puesto. La duración de esta prueba es de aproximadamente 35 minutos. La evaluación se hace por el perfil buscado y los resultados se demostrarán a través de una escala que va de regular, pasando por suficiente hasta llegar a alto.

- **Pruebas de personalidad:**

La prueba de Cibain es la que se propone a la empresa, mediante la cual se obtiene un inventario de la personalidad del individuo, con esta prueba se evalúa

el grado de energía, liderazgo, modo de vida, naturaleza social, adaptación al trabajo, naturaleza emocional y subordinación. La prueba dura aproximadamente 25 minutos.

Esta prueba arroja 20 variables de la personalidad medidas en la escala de 0 a 9 agrupadas en 7 subconjuntos, los cuales se describen para su comprensión:

- Nivel de empuje: compromiso por concluir una actividad, realizar tareas exhaustivas, deseos de sobresalir.
- Influencia: actitud de influencia, gusto de tener subordinados, seguridad para decidir.
- Vitalidad: dinámico, energético.
- Relaciones interpersonales: Gusto por resaltar, relaciones sociales, aceptación del grupo y calidad efectiva.
- Categoría laboral: abstracto, minucioso, metódico.
- Situación anímica: constancia, estabilidad anímica, reacción ante conflictos.
- Estructura: requiere supervisión, apego a normas y reglas.

La prueba va demostrando por medio de porcentajes del 0 al 100% que resultados y en qué grupo se va ubicando y la empresa sabrá analizar los resultados según el perfil que se busca.

f. Pruebas de conocimientos

Estas pruebas permitirán evaluar conocimientos específicos, según el puesto que se desea cubrir, se pretende incentivar a la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos para que, dependiendo el departamento, así ejecute las pruebas. Por ejemplo, realizar una prueba de conocimiento de buenas prácticas de manufactura para los aspirantes a una plaza en el área de producción, una prueba sobre la elaboración de estados financieros para los asistentes de contabilidad, una prueba de inventarios en el departamento de bodega.

Pruebas de estadísticas de ventas y Excel para el departamento de ventas, pruebas de conocimientos de electrónica y plomería en el departamento de mantenimiento. Cabe mencionar que la elaboración de estas pruebas quedará a consideración del jefe de cada departamento.

Psicotest también permitirá aplicar pruebas de conocimientos dependiendo el área a evaluar.

g. Preparación de la entrevista

En la entrevista de selección se pretende integrar los datos que se disponen del sujeto, recogidos en las fases anteriores del proceso, y se analizan todas las características de personalidad del candidato para determinar si resulta adecuado para el puesto a cubrir. Esta entrevista, será realizada luego de que el candidato haya aprobado satisfactoriamente las pruebas psicométricas o de conocimientos básicos que se le hayan realizado.

En la entrevista preliminar, se confirma ciertos datos que el candidato presenta en su hoja de vida y en sus credenciales y se pretende tener un primer contacto con él, mientras que en la entrevista de selección se pretende evaluar al candidato y proporcionar información sobre el puesto que se pretende cubrir. Es acá en donde el entrevistado necesita “venderse”, es decir que pretende dar a cambio de su contratación; utilizará todas sus armas para mostrarse como la persona adecuada para el puesto y el entrevistador usará todas sus estrategias que conoce para verificar si realmente es cierto.

En la actualidad en la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos no existe ninguna guía de entrevista definida y tampoco los pasos que se debe seguir en la entrevista, a continuación, se exponen los pasos que deberán de realizarse al hacer la entrevista y más adelante un formato de entrevista.

En el formato 10, se propone un proceso de entrevista y la manera en cómo se aplicará en la empresa.

Formato 10
Proceso de entrevista
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

Proceso de entrevista	Forma de aplicación
Preparación del entrevistador	Se debe contar con un formato de entrevista, que se adapte a la plaza que se pretende cubrir y se base en las especificaciones del puesto. Es necesario estar informado de todos los aspectos importantes de la vacante con el fin de exponer la mejor información al candidato y resolver sus dudas.
Creación de un ambiente ameno	Mostrar atención, amabilidad y respeto al candidato entrevistado, para crear confianza y que se pueda desenvolver de una manera adecuada.
Intercambio de información	Mantener una comunicación eficaz, que permita obtener la información deseada. En esta etapa se debe obtener la mayor cantidad de información posible, que permita determinar si el candidato califica para el puesto disponible.
Terminación de la entrevista	Indicar al candidato que exponga sus dudas e inquietudes posteriormente indicar que se le estará llamando en un tiempo determinado para continuar con el proceso.
Evaluación	Finalmente evaluar el proceso de entrevista utilizando la herramienta propuesta.

Fuente: elaboración propia, junio 2019.

A continuación, en el siguiente formato, se presenta un ejemplo de las preguntas que deberán de realizarse en la entrevista de selección, tomando aspectos

importantes como formación, pasado profesional, motivo de la solicitud de empleo, comportamiento en el trabajo y condiciones personales, cabe mencionar que es necesario adecuar la guía dependiendo el perfil que se ha de buscar.

Formato 11

Guía de entrevista

**Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala**

Año 2019

FORMACIÓN	¿Dónde realizó sus estudios?
	¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
	¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?
PASADO PROFESIONAL	Hábleme de sus experiencias profesionales. ¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?
	¿Por qué dejó el último empleo?
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
MOTIVO DE LA SOLICITUD	¿Por qué le gustaría trabajar precisamente en esta empresa y no en otra?
	¿Qué le llamó la atención de la empresa?
	¿Cuál cree que puede ser su aporte a la empresa y como se desenvolvería?

Continuación formato 11

Guía de entrevista

**Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala**

Año 2019

COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	¿Qué experiencias tiene de trabajo en equipo?
	¿Qué opina de sus jefes anteriores? ¿Qué aspectos positivos tenían? ¿Qué aspectos negativos?
	Describe la relación con sus compañeros de trabajo.
	¿Ha tenido algún conflicto con alguno compañero de trabajo? ¿cómo la manejó?
POTENCIAL DE DESARROLLO	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
	¿Por qué cree que usted es la persona idónea para el cargo?
	¿Qué méritos o puntos fuertes cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
	Si usted fuera seleccionado, ¿cómo se proyecta de aquí a tres años?
CONDICIONES PERSONALES	¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?
	¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional? ¿es formal? ¿hace cuánto tiempo?
	¿Tiene otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?

Fuente: elaboración propia, junio 2019.

h. Evaluación del candidato

Posteriormente se realizará una evaluación de los aspectos importantes obtenidos en la entrevista, de acuerdo con lo descrito en el perfil del cargo que se está evaluando, puede completar esta pauta de referencia, a modo de ficha de orientación. Los niveles que se proponen son los siguientes:

A: Alto: Este nivel debe asignárselo a aquellos candidatos que presentan total acuerdo con el perfil requerido en este ítem.

B: Bueno: Este nivel corresponde a la presencia deseable de los aspectos evaluados en el ítem, de acuerdo con lo establecido en el perfil del cargo.

C: Mínimo necesario: Este nivel indica que el candidato evaluado presenta lo mínimo necesario de los requisitos para desempeñarse en el cargo al que está postulando.

D: Insatisfactorio: Se utiliza esta categoría para señalar que el candidato no presenta coincidencias en este ítem respecto a los requerimientos del cargo.

No identificada: Como su nombre lo indica, corresponde a cuando no se ha podido recoger información del ítem evaluado, durante la entrevista de selección.

Se presenta un formato de evaluación de la entrevista el cual permitirá tomar la decisión final según los resultados obtenidos.

Formato 12
Evaluación de la entrevista
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

Aspecto a evaluar	Grado				No Identificada
	A	B	C	D	
1. Formación					
2. Motivo de solicitud.					
3. Comportamiento en el trabajo.					
4. Proyectos					
5. Potencial del desarrollo					
6. Condiciones personales					

Fuente: elaboración propia, junio 2019.

i. Informe final de resultados

Seguidamente el jefe de departamento evaluará los resultados obtenidos de todo el proceso de selección, en conjunto con la gerente general, los factores que se proponen sean evaluados, son los siguientes: entrevista preliminar, se le asignará el porcentaje con base a la calificación obtenida; las verificaciones de referencias y credenciales, la cual se calificará según comprobación de los datos otorgados por el candidato (mientras más veracidad exista en los datos mayor será la calificación). Posteriormente se utilizará el factor para evaluar las pruebas psicométricas o de conocimientos básicos que se hayan aplicado el cual se dará el porcentaje según la calificación que obtenga el aspirante; en el factor de la

entrevista final se ponderará según las respuestas y actitudes presentadas por el candidato. A continuación, en el formato 13, se propone un formato que servirá para evaluar estos factores en el proceso de selección de la industria productora y distribuidora de productos cárnicos.

Formato 13
Evaluación final del proceso de selección
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

FACTORES A CALIFICAR					
	Entrevista preliminar	Pruebas psicométricas o de conocimientos básicos	Verificación de referencias y análisis de credenciales	Entrevista final	Total
Valor asignado					
Candidato	30%	30%	20%	20%	100%
A					
B					
C					
D					
E					
Conclusiones:					

Fuente: elaboración propia, junio 2019.

j. Contratación

Luego de haber tomado la decisión del candidato que ocupará la plaza, se procederá a formalizar el vínculo laboral por medio del contrato de trabajo el cual será entregado por el jefe de departamento. En este documento deben quedar claros aspectos de horario, salario, obligaciones a las que queda sujeto y derechos que gozará como nuevo integrante de la empresa. Actualmente el contrato es

proporcionado a los colaboradores, inmediatamente de cumplir los 2 meses de prueba.

k. Costo de la propuesta de selección de personal

A continuación, se identifican los gastos que conlleva la propuesta de selección, utilizando los elementos mencionados con anterioridad. Continuando con el ejemplo inicial para cubrir una plaza, en el proceso de reclutamiento se seleccionarán 6 candidatos para aplicar las técnicas de selección y elegir al candidato que cumpla con las expectativas. Como se indicó anteriormente el costo dependerá de las plazas que se necesitan cubrir.

Cuadro 5
Costo de la propuesta de selección de personal
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Matriz de evaluación de posibles candidatos	6	Q1.00	Q6.00
Llamadas telefónicas para verificación de referencias	60	Q2.00	Q120.00
Formato de verificación y análisis de credenciales	6	Q1.00	Q6.00
Suscripción anual a psicotest	1	Q3,500.00	Q3,500.00
Reproducción de formatos de entrevista preliminar y final	12	Q1.00	Q12.00
Formato de evaluación de entrevista final	6	Q1.00	Q6.00
Formato de evaluación final	6	Q1.00	Q6.00
Impresión de contratos de trabajo	6	Q5.00	Q30.00
Cálculo de la hora hombre= salario/30/8	24	Q21.88	Q525.00
5,250/30/8 = Q21.88 por hora hombre			
Total costo de la propuesta			Q4,211.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

Las horas hombre por ser la selección un proceso más extenso se necesitará para ejecutarlo un promedio de 24 horas, tomando como base el promedio de salario de los jefes de departamento para su ejemplificación.

3.3.4.3 Propuesta del proceso de inducción de personal

Es necesario familiarizar al empleado con la institución y al puesto de trabajo para que exista una relación duradera y que las tareas se ejecuten de la mejor manera posible. El proceso de inducción deberá ejecutarse por un período prudente en donde se logre instruir de forma funcional al colaborador en sus responsabilidades. Antes de proceder a desarrollar la metodología que se llevará a cabo es necesario indicar las principales características del proceso de inducción propuesto:

- Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar toda la información necesaria para el buen desarrollo del colaborador en la organización, con esto se entiende desde la información general de la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos hasta las tareas específicas de cada colaborador.
- Debido a la estructura organizacional actual, se recomienda que sean los jefes de cada departamento los encargados de informar los beneficios económicos, normas de conducta, reglamento interno, y todo lo relacionado con la selección a la cual será adscrito de la misma manera la inducción específica al puesto.
- El programa de inducción será flexible para adaptarlo a los cambios que se puedan presentar.
- Posteriormente se hará una evaluación para medir los resultados acerca del proceso realizado.

a. Presentación de la propuesta de inducción

El proceso de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso a la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, comprende los procedimientos para llevar a cabo el programa. Este incluye una inducción general y las actividades específicas de su puesto. Con la inducción adecuada, se pretende disminuir el grado de ansiedad y el temor que el colaborador pueda experimentar en sus primeros días de trabajo dentro de la empresa. Así mismo con esta

propuesta se pretende dar a conocer toda la información que el empleado necesita para adaptarse rápidamente a las actividades propias de su puesto y que conozca información general de la empresa. Se llevará a cabo en dos fases; la primera la inducción a la empresa la cual se llevará en los primeros días de haber ingresado a la empresa y la segunda la inducción al puesto de trabajo que dependerá del grado de complejidad del puesto que ocupará el nuevo colaborador.

b. Objetivos

- Proporcionar a los empleados la información general necesaria para conocer la filosofía de la empresa, la estructura organizacional, beneficios, etc.
- Dar a conocer los derechos y obligaciones, las políticas, las normas y los procedimientos propios de la empresa
- Lograr desde el inicio de la relación laboral, la identificación del trabajador con la empresa.
- Que el colaborador conozca las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo.

c. Metodología para la inducción a la empresa

Es importante, hacer mención del conjunto de pasos que será utilizados para ejecutar el proceso de inducción, siendo responsables de la ejecución los jefes de cada departamento y en algún futuro cercano, el Encargado de recursos humanos. Por lo que será necesario capacitar a cada uno para que tenga conocimiento de las actividades a realizar por lo que se propone a la empresa un plan de acción para llevar a cabo la capacitación a los jefes de cada departamento, las actividades se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 6
Plan de acción para capacitación de jefes inmediatos del proceso de admisión e inducción de personas
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

Plan para capacitación de jefes inmediatos del proceso de admisión e inducción de personas						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en un 100% al corto y mediano plazo.						
Acciones	Metas	Responsable	Duración		Presupuesto	
			Inicio	Fin		
Presentación del plan de acción a la junta directiva.	Presentar a la junta directiva el 100% de la propuesta en un día.	Encargado de GTH	30/07/2019	30/07/2019	Q100.00	
Discusión y aprobación.	Lograr la aprobación de la junta directiva del 100% de la propuesta en un día.	Encargado de GTH	31/07/2019	31/07/2019	Q100.00	
Capacitar a los jefes inmediatos sobre el proceso de admisión e inducción de personas.	Instruir al 80% de los jefes durante el primer bimestre de la implementación.	Experto del proceso de admisión de personas de la Cámara de la industria	1/08/2019	09/2019	Q500.00	
Evaluar la capacidad de los jefes en cuanto a la capacitación.	Evaluar al 100% de los jefes que realizaron la capacitación en un día.	Encargado de GTH	01/10/2019	01/10/2019	Q 50.00	
Capacitar a los jefes inmediatos del uso del programa Psicotest para la aplicación de las pruebas psicométricas y de conocimientos.	Lograr que el 85% de los jefes usen psicotest adecuadamente en un mínimo de 15 días.	Experto del uso de Psicotest de la Cámara de la industria	01/10/2019	17/10/2019	Q 600.00	
Evaluar lo realizado en la ejecución del plan.	Evaluar el 100% de lo realizado en la capacitación cada mes.	Encargado de GTH	18/10/2019	19/10/2019	Q 250.00	
TOTAL					Q 1,600.00	

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

Capacitar a los jefes inmediatos acerca del proceso de admisión e inducción de personas, logrará que el proceso de reclutamiento, selección e inducción se

ejecute de una manera eficiente ya que actualmente son ellos los encargados de realizarlo, la capacitación estará a cargo de personal de la Cámara de la Industria de Guatemala ya que actualmente la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos es miembro de esa institución.

- Personal encargado de llevar a cabo el programa de inducción a la empresa

El gerente general por el momento será la persona encargada de realizar la presentación de la inducción a la empresa, mientras tanto el jefe de cada departamento será el encargado de realizar la inducción al puesto de trabajo.

- Lugar a realizar la inducción a los nuevos colaboradores

La presentación de la inducción general se llevará a cabo en el salón de reuniones de la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, mientras que la inducción específica se llevará a cabo en el puesto de trabajo en el departamento en donde se ubicó al colaborador asignando un tutor del mismo departamento.

- **Actividades**
- **Presentación inicial**

Esta presentación será impartida por el gerente general, utilizando el mobiliario y equipo necesario y una presentación en power point.

- **Recorrido por las instalaciones de la empresa**

Cada jefe de departamento se reunirá en un solo grupo para realizar un recorrido por las bodegas, oficinas, áreas de producción y mantenimiento de la empresa con los nuevos colaboradores.

- **Presentación del personal de la empresa**

Durante el proceso de inducción, los nuevos colaboradores serán presentados con los Gerentes, mandos medios y compañeros de trabajo.

- **Descripción de puestos**

Los nuevos colaboradores recibirán la descripción de puestos, el jefe inmediato realizará la inducción al puesto de trabajo.

- **Retroalimentación y evaluación de resultados**

Al finalizar el programa de inducción se realizará una evaluación para medir el grado de comprensión y de adaptación de los nuevos colaboradores, utilizando un cuestionario que llenarán los colaboradores para evaluar el programa de inducción.

d. Guía para la inducción general y específica del nuevo colaborador de la industria productora y distribuidora de productos cárnicos.

Esta guía que se presentará a continuación es el instrumento propuesto, de cómo se realizará la inducción general y específica del nuevo colaborador en el puesto para el cual fue contratado.

- **Objetivo general de la guía**

Socializar al nuevo colaborador de manera efectiva, a fin de que se incorpore a la empresa y a sus actividades diarias en un 5% menos al tiempo actual en un lapso de 15 meses.

3.9.4.2 Objetivos específicos de la guía

- Lograr que el nuevo colaborador se identifique con la empresa y sus objetivos organizacionales en un 5% durante los primeros 12 meses de ejecutar la propuesta.
- Lograr la adaptación del 100% del colaborador con su puesto de trabajo después de un año de ejecutar el proceso.

En el formato 14, se presenta el instrumento propuesto para ser desarrollado por los jefes de cada departamento para los colaboradores de nuevo ingreso.

Formato 14

Guía de inducción para colaboradores de nuevo ingreso Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala Año 2019

DÍA	HORARIO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	METODOLOGIA
Primer día	8:00 - 8:30	Bienvenida a la empresa a cargo de Gerencia.	Crear un ambiente agradable para el colaborador.	Charla informativa.
	8:30 - 9:00	Recorrido por las instalaciones de la empresa.	Que el nuevo colaborador conozca todas las instalaciones de la empresa.	Presentación en forma personalizada.
	9:00 - 9:30	Presentación de los nuevos colaboradores al personal administrativo.	Que el nuevo colaborador conozca la organización jerárquica de la empresa.	Presentación en forma personalizada.
	9:30 - 13:00 y 14:00 - 15:00	Inducción al régimen normativo de la empresa, políticas, presentaciones, derechos y obligaciones	Que el colaborador conozca cual es el comportamiento que espera la administración de él.	Charla informativa con presentaciones en power point.
	15:00 - 17:00	Presentación de las actividades de la empresa.	Conocimiento general de las operaciones que realiza la empresa.	Presentaciones en power point.
Segundo día	8:00 - 8:30	Evaluación de los conocimientos adquiridos el día anterior.	Evaluar la comprensión de la información transmitida.	Realizar en forma verbal preguntas que tengan relación con la información impartida para verificar si es necesario reforzar alguna información.
	9:00 - 10:00	Revisión de la descripción del puesto del nuevo colaborador.	Que el colaborador conozca cuales son sus atribuciones y como será la medición de su desempeño.	Revisión teórica y reforzamiento con las explicaciones necesarias.
	9:00 - 17:00	Atribuciones del puesto de cada una de las actividades, dar demostraciones sobre la forma de realizarlas, permitiendo que los colaboradores realicen sus primeras pruebas de las actividades.	Enseñarles a los colaboradores a realizar las actividades que implica su puesto de trabajo.	Explicación verbal y pruebas sobre las actividades con base a la descripción del puesto. Experimentación con el uso de aplicaciones, sistema y herramientas con la supervisión de un tutor.

Continuación formato 14

**Continuación guía de inducción para colaboradores de nuevo ingreso
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019**

DÍA	HORARIO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	METODOLOGIA
Tercer y cuarto día	8:00 - 9:00	Evaluación y retroalimentación de los conocimientos adquiridos del día anterior.	Verificar que la persona haya comprendido la información impartida.	Realización de las actividades propias del puesto con la supervisión de un tutor.
	9:00 - 17:00	Continuar con el aprendizaje de las actividades que el puesto implica.	Reforzar el proceso de enseñanza de las actividades al nuevo colaborador.	Realizar de mostraciones de las actividades que implica el puesto.
Quinto día	9:00 - 17:00	Ejecutar las tareas que el puesto implica con la supervisión del tutor.	Controlar que el colaborador comprendió de forma correcta, proporcionar retroalimentación de ser necesario.	Realizar un listado de todas las actividades que debe realizar el nuevo colaborador en su puesto de trabajo.
Sexto día	8:00 - 15:00	Hacer que el colaborador siga ejecutando las actividades del puesto con un nivel mínimo de supervisión.	Permitir que el nuevo colaborador realice sus actividades de manera independiente.	Guía de observación
	15:00 - 16:00	Evaluación y retroalimentación del programa de inducción.	Permite conocer la opinión de los colaboradores respecto al programa de inducción para reforzar y mejorar.	Cuestionario a colaboradores. Lista de verificación de actividades.
	16:00 - 17:00	Despedida de la actividad. Finaliza el período de inducción.	Informar al colaborador que la fase de inducción a culminado.	Charla de cierre de la actividad.

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

e. Inducción al puesto de trabajo

Esta inducción hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como información específica del puesto a desempeñar, esta es responsabilidad del jefe inmediato.

Como parte de la propuesta a la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos para llevar a cabo la inducción específica se presenta una lista de chequeo, herramienta que le permitirá definir las actividades que se deben tomar en cuenta para la persona que ingresa, según el cargo que va a desempeñar. Por otra parte, le permitirá controlar la realización de las actividades en un lapso apropiado.

Se conformará de los siguientes aspectos.

- **Actividad:** señala las tareas puntuales que se recomiendan llevar a cabo.
- **Aplica / No aplica:** Permitirá seleccionar aquellas actividades que se consideran necesarias según el cargo.
- **Ejecutado:** Permitirá señalar las actividades realizadas y controlar las que están pendientes.
- **Observaciones:** espacio incluido para incluir información pertinente, como persona responsable, o fecha de ejecución.

A continuación, se presenta el formato 16 en el cual se detalla la lista de chequeo con la lista de actividades necesarias para la inducción al puesto, tomando como ejemplo, el de un Supervisor de producción, al finalizar el proceso de inducción se solicita que la lista de chequeo sea firmada por el empleado como constancia de su participación y enviada al departamento encargado de la admisión e inducción de personas. Posteriormente se propone un flujograma con los pasos para realizar esta inducción utilizando el mismo ejemplo.

Formato 15

Inducción al puesto de trabajo, lista de actividades

**Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala**

Año 2019

Durante la inducción que recibirá el nuevo empleado en el puesto de trabajo, es importante tener en cuenta la siguiente lista de chequeo, con el fin de no olvidar ningún aspecto en este proceso.

Nombre del nuevo empleado: _____ Cargo: _____
Dependencia: _____ Fecha de ingreso: _____

Actividad	Aplica		Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Definir el tiempo necesario para brindar al nuevo empleado la atención e información pertinente.					
Entregar al empleado una agenda con las fechas y horas para cada actividad programada.					
Indicar el lugar exacto donde va a trabajar dentro de la planta de producción y entregar los elementos necesarios.					

Continuación formato 15

Inducción al puesto de trabajo, lista de actividades

**Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala**

Año 2019

Actividad	Aplica		Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Presentar a sus compañeros dentro del departamento.					
Explicar las normas y políticas establecidas en el área de producción así mismo e impartir las buenas prácticas de manufactura.					
Brindarle la información de la utilización del software para controlar la producción, control de inventarios, entre otros.					
Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación al cargo de supervisor de producción.					

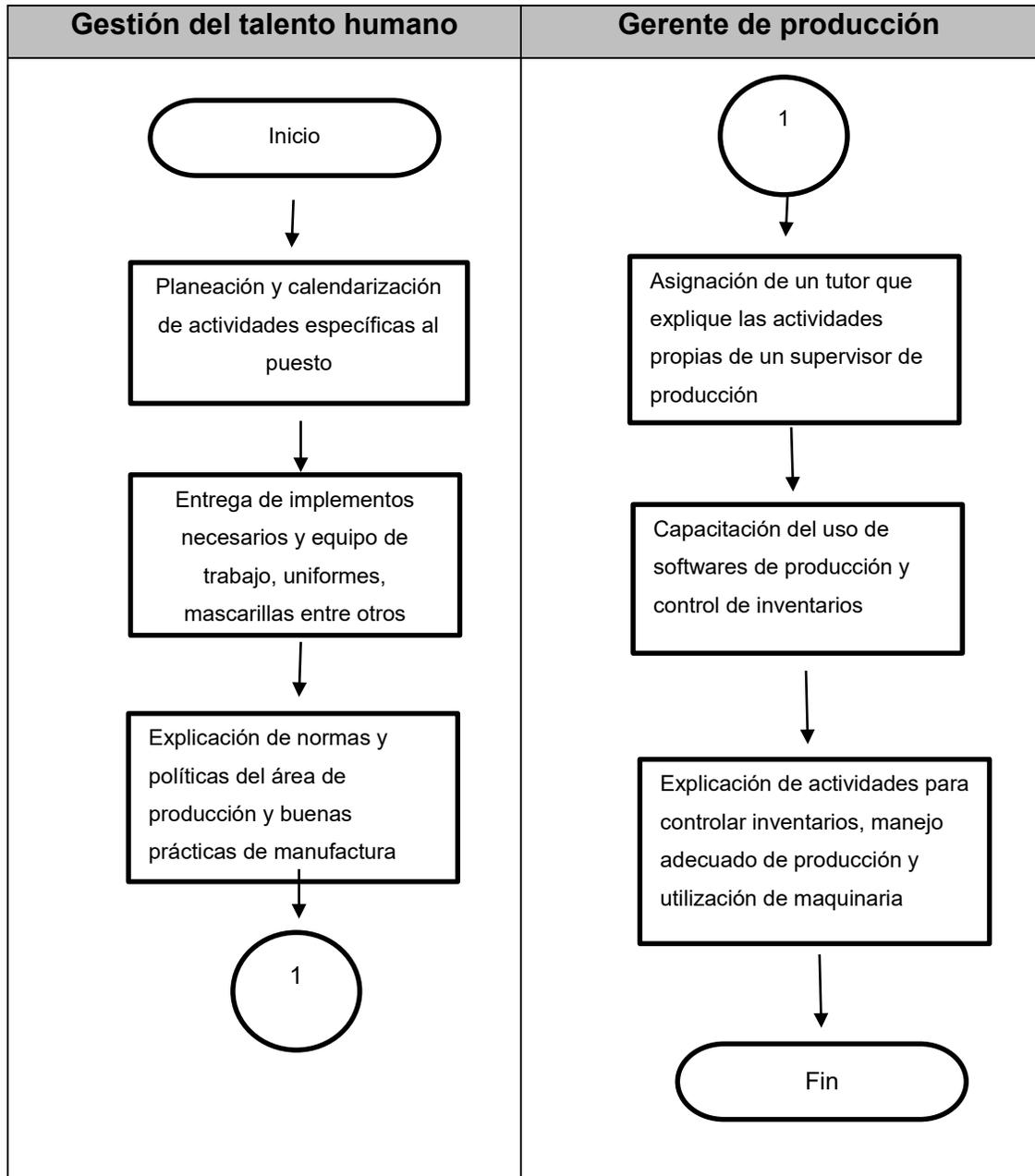
Fecha de elaboración: _____

Firma del jefe inmediato _____

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

Esquema 8

Flujograma de inducción al puesto de supervisor de producción Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala Año 2019



Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

En el formato 17 se presenta un flujograma que servirá de guía a la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, para llevar a cabo la inducción específica, para ejemplificar se toma como base el puesto de supervisor de producción, el cual estará a cargo del Gerente de producción. De esta manera se diferenciará las herramientas propuestas para la inducción general que anteriormente se presentaron.

f. Costo de la propuesta de inducción de personal

En el cuadro 9 se detallan los gastos al ejecutar la fase de inducción, cabe mencionar que se toma como base una inducción para un grupo de 5 personas de distintos departamentos.

Cuadro 7
Costo de la propuesta de inducción de personal
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Capacitación a los Jefes de departamento sobre los temas de admisión, e integración de personas y uso de psicotest.	1	Q1,200.00	Q1,200.00
Material audiovisual para fase de recepción e inducción general (alquiler de cañonera, sistema de audio, entre otros)	1	Q300.00	Q300.00
Material impreso de la inducción general	5	Q15.00	Q75.00
Material escrito de inducción al puesto (descriptor)	5	Q15.00	Q75.00
Entrega de implementos de trabajo (lapiceros, calculadora, marcadores, implementos de seguridad)	5	Q100.00	Q500.00
Formatos de evaluación de inducción	5	Q3.00	Q15.00
Cálculo de la hora hombre= salario/30/8	6	Q21.88	Q131.00
5,250/30/8 = Q21.88 por hora hombre			
Total costo de la propuesta			Q2,296.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

Como se indicaba anteriormente la capacitación estará a cargo de la Cámara de la industria, en 3 sesiones a decidir por la empresa. De la misma manera se incluye

la capacitación para hacer uso del sitio web para pruebas psicométricas y de conocimientos.

g. Listado de verificación de inducción general y específica

Además de la guía de inducción, es necesario contar con un instrumento para controlar y verificar las actividades que se van a realizar en el proceso, esto permitirá contar con una guía para ejecutar las actividades, a cargo del jefe de cada departamento; en el siguiente formato se presenta dicho instrumento.

Su propósito es verificar que los diferentes puntos de los cuales está compuesto hayan sido desarrollados de forma correcta y evitar omisiones involuntarias, por lo que permite controlar las actividades programadas para los colaboradores de nuevo ingreso de la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos.

Formato 16

**Listado de verificación de inducción a la empresa y al puesto de trabajo
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019**

NOMBRE DE LA EMPRESA		LOGO	
LISTA PARA VERIFICACIÓN DE INDUCCION A LA EMPRESA Y AL PUESTO DE TRABAJO			
A continuación, se presenta un listado de verificación, el cual deberá llenar con un una X las actividades que se hayan llevado a cabo			
Visión, misión y valores empresariales		Beneficios adicionales que presta la empresa	
Contrato de trabajo		Políticas de la empresa	
Contrato de confidencialidad		Información sobre obligación fiscal del colaborador	

Continuación formato 16

Listado de verificación de inducción a la empresa y al puesto de trabajo

**Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala**

Año 2019

Actividad	Actividad	Actividad
Código de ética y reglamento interno de trabajo	Servicio de cafetería y horarios de comida	
Información sobre sueldos, salarios y bonificaciones	Programa de buenas prácticas de manufactura	
Préstamos instituciones bancarias	Recorrido por las instalaciones	
Carné de la empresa	Presentación personal	
Inscripción en Sat y obtención del nit	Uniforme y norma para su uso	
Información sobre cuenta bancaria para pago	Buenas prácticas de manufactura	
Actividades recreativas	Descripción del puesto	
Horas extras	Actividades específicas según el puesto	
Periodo de prueba		
Ascensos y transferencias	Uso de programas	
Tarjeta de salud vigente y exámenes médicos		
Permisos y ausencias		
Firma del empleado:		Fecha:
Firma del jefe inmediato		Fecha:

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

El formato anterior permitirá a los jefes de cada departamento controlar las actividades desarrolladas en la inducción general y específica, cabe mencionar que esta está sujeta a modificaciones, según sea el puesto que va a ocupar el candidato.

h. Evaluación de la inducción

Consiste en la medición de las actividades que permitan conocer los logros alcanzados con la inducción y corregir las desviaciones encontradas. Permitirá detectar las deficiencias que vayan surgiendo durante la implementación del proceso.

Para llevar a cabo este control, se ha diseñado un cuestionario, el cual responderá el colaborador que recibe la inducción para que califique la manera en que se está llevando a cabo el proceso de acuerdo a su percepción.

Esta actividad será ejecutada por el jefe inmediato, el resultado será comunicado a gerencia para la toma de decisiones.

Esta herramienta permitirá tomar las medidas correspondientes para realizar las mejoras que sean necesarias para lograr la eficiencia en el proceso, tomando en cuenta la opinión de cada uno de los trabajadores.

Es importante tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, ya que sentirán que se les toma en cuenta para la mejora de procesos, se sentirán motivados e incentivados a seguir adelante, lo que se trata es de administrar el talento humano, de aprovechar las virtudes de las personas por lo que se propone el uso de esta herramienta.

Formato 17

Cuestionario para evaluar el proceso de inducción Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala Año 2019

A continuación, se le presentan una serie de preguntas las cuales deberá responder en forma sincera con el propósito de darle seguimiento al programa de inducción que acaba de finalizar, marcando con una "X" la respuesta que considere correcta. (No debe escribir su nombre).

1. ¿Cómo considera que fue el programa de inducción que acaba de finalizar?

Muy bueno

Bueno

Regular

2. En general diría que la información recibida fue:

Muy completa

Completa

Incompleta

2.1 Si su respuesta fue incompleta, que otra información considera que hizo falta que le transmitieran:

—

3. ¿Le fue permitido hacer preguntas para la aclaración de dudas?

Sí

No

4. ¿Considera que sus dudas fueron aclaradas en forma satisfactoria

Sí

No

Continuación formato 17

Cuestionario para evaluar el proceso de inducción

**I Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala**

Año 2019

5. ¿En su opinión el material proporcionado para la inducción es el adecuado?

Si

No

6. ¿Cree que el tiempo que duro la inducción es el adecuado?

Si

No

6.1 Si su respuesta es NO, especifique cuanto tiempo seria el adecuado en su opinión.

7. ¿Cómo evalúa la capacidad del compañero guía que le proporciono la

Muy buena

Buena

Regular

inducción?

8. ¿Qué aspectos considera que pueden ser mejorados en el proceso de
inducción?

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

- **Plan de acción del proceso de reclutamiento, selección e inducción**

En el siguiente cuadro se presenta el plan de acción, en el que se describen las actividades necesarias para realizar un adecuado proceso de admisión e inducción de personal a la empresa, así mismo este incluye las metas, acciones, responsables, tiempo de duración para ejecutarlo y los costos incurridos por cada fase.

Para la presentación del plan, es necesaria su aprobación, la cual está a cargo del encargo de admisión e inducción de personas. Luego se procede a desarrollar la fase de reclutamiento de candidatos, posteriormente la fase de inducción de candidatos.

Luego la inducción de personal la cual estará a cargo del jefe de departamento y para finalizar es necesario realizar una evaluación del proceso completo, para verificar el desarrollo adecuado y la asimilación por parte de los colaboradores.

Cuadro 8

Plan de acción proceso de reclutamiento, selección e inducción Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala Año 2019

Proceso de admisión e inducción de personas					
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en un 100% al corto y mediano plazo.					
Acciones	Metas	Responsable	Duración		Presupuesto
			Inicio	Fin	
Presentación del plan a junta directiva.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Jefe de departamento	1/10/2019	1/10/2019	Q100.00
Discusión de la propuesta y aprobación del plan.	Lograr la aprobación del 100% de la propuesta en un día.	Encargado de G.T.H	2/10/2019	2/10/2019	Q100.00
Reclutamiento de candidatos.	Reclutar el 90% de candidatos en dos días.	Jefe de departamento	3/10/2019	4/10/2019	Q2,265.24
Depuración de candidatos con base en el perfil requerido.	Seleccionar el 70% de los candidatos reclutados en dos días.	Secretaria y Jefe de departamento	5/10/2019	6/10/2019	Q5.00
Programación de entrevistas a candidatos.	Entrevistar al 100% de los candidatos seleccionados, en un día.	Gerente general y Jefe de departamento	7/10/2019	7/10/2019	Q265.24
Obtener referencias reales de los candidatos	Confirmar las referencias del 100% de los candidatos en 3 días.	Jefe de departamento	8/10/2019	10/10/2019	Q215.24
Aplicación de pruebas de inteligencia y personalidad	Aplicar pruebas al 95% de los candidatos en un día.	Jefe de departamento	11/10/2019	11/10/2019	Q3,565.24
Realizar selección del candidato a contratar.	Evaluar al 100% de los candidatos para elegir a los mejores en un día.	Gerente General y Jefe de departamento	12/10/2019	12/10/2019	Q0.00
Contratación final.	Citar al 100% de los candidatos contratados para firmar contrato en un día.	Jefe de departamento	13/10/2019	13/10/2019	Q0.00
Realizar inducción general y específica.	Realizar la inducción al 100% de los nuevos candidatos en un máximo de 6 días.	Jefe de departamento	15/10/2019	20/10/2019	Q2,030.24
Evaluación de los procesos.	Evaluar al 100% de las personas que realizaron la inducción, en un máximo de dos días.	Encargado de G.T.H	21/10/2019	22/10/2019	Q100.00
TOTAL					Q8,806.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

Debido a que actualmente la empresa no cuenta con una persona responsable del proceso de admisión de personas los responsables actualmente son el gerente general y cada jefe de departamento, quienes serán los encargados de ejecutar el proceso.

i. Estimación del presupuesto de la propuesta de reclutamiento, selección e inducción y relación costo-beneficio

Este segmento permite observar las erogaciones de efectivo que conlleva la propuesta completa lo que implicara el requerimiento de los elementos que se indican en el cuadro 11, cabe mencionar que anteriormente en cada propuesta se presentó un cuadro por cada una, en este se presenta de manera resumida y los elementos más importantes. Seguidamente se da a conocer si la inversión que la empresa efectuará es compensada por los beneficios que puede proporcionar la implementación de la propuesta.

En definitiva, un sistema de admisión bien diseñado aumenta las probabilidades de contratar a las personas idóneas, desde luego, no pueden lograrse cambios inmediatos. Sin embargo, la puesta en práctica del proceso de admisión e inducción de personas, marcará parámetros de conducta y los estándares de cada puesto que se contratará. Así a medida que algunas personas abandonando puestos y se vayan contratando los substitutos con estos nuevos estándares gradualmente se observarán mejoras en el nivel de preparación del personal y en la captación de talentos nuevos.

Lo que se busca es optimizar los recursos de la empresa, actualmente los directivos de la empresa no tienen idea de cuánto se incurre en gastos en el proceso de reclutamiento selección e inducción mucho menos de cuanto podrían ahorrar al aplicar un proceso óptimo lo cual llevará tiempo considerable y lo mejor es poner en práctica las herramientas y procedimientos propuestos.

Cuadro 9
Presupuesto estimado de la propuesta de reclutamiento, selección e inducción
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, ubicada en
Colonia Las Charcas zona 11, Ciudad de Guatemala
Año 2019

	Descripción	Presupuesto
Reclutamiento	Publicación del anuncio en medio escrito	Q1,500.00
	Afiches	Q600.00
	Formatos de reclutamiento	Q24.00
	Subtotal	Q2,124.00
Selección	Formatos para aplicar la selección de personal	Q66.00
	Llamadas telefónicas	Q120.00
	Suscripción anual a psicotest	Q3,500.00
	Subtotal	Q3,686.00
Inducción	Material audiovisual para fase inducción general y específica	Q300.00
	Capacitación a Jefes de departamento	Q1,200.00
	Formatos y material escrito	Q165.00
	Entrega de implementos de trabajo	Q500.00
	Subtotal	Q2,165.00
	Presupuesto horas hombre	Q831.44
Total		<u>Q8,806.00</u>

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

Como se muestra en el cuadro anterior el presupuesto de mayor impacto son la suscripción a psicotest para ejecutar las pruebas psicométricas y de conocimientos, pero no significa que cada vez que se requiera realizar este proceso hay que realizar este desembolso, como se indicaba anteriormente es una suscripción anual con la opción de usuarios ilimitados para realizar el proceso.

El anuncio en medio escrito, por lo contrario, será publicado cada una vez se pretenda realizar la convocatoria, cabe mencionar que el presupuesto de reclutamiento se ejemplificó para reclutar a 12 personas, de esas 12, fueron seleccionadas 6 para posteriormente contratar una para determinado puesto. El presupuesto de la inducción se ejemplifica para un grupo de 5 personas de distintos departamentos. En resumen, estos costos dependerán de las veces que se realice el procedimiento y las personas que se pretende contratar.

El medio escrito permitirá a la empresa atraer un mayor número de candidatos potenciales, la suscripción anual a la página de pruebas online incluye las pruebas de conocimientos, psicométricas y de personalidad propuestas para cada puesto. El contar con el servicio de aplicación de pruebas, otorga a la empresa una mejor imagen y permitirá contratar personas idóneas y comprometidas con su trabajo.

A nivel general es necesario aplicar a cabalidad la propuesta ya permitirá mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas, cabe mencionar que esto no se ha de ver como un gasto si no verlo como una inversión, la cual permitirá reducir los costos de rotación de personal, gastos innecesarios de reclutamiento y selección, programas de inducción obsoletos y disminuir el mal uso de los recursos.

Invertir en implementar un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal también permitirá reducir el tiempo de contratación, seleccionar a los candidatos más talentosos y ahorro de costos por una selección a tiempo y eficaz, de la misma manera obtener trabajadores capacitados y que se sientan motivados para el desarrollo de sus actividades.

CONCLUSIONES

1. Se estableció que la razón por la que se presentan deficiencias en la admisión e inducción de personas en la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos se debe principalmente a que no aplican procesos técnicos e instrumentos administrativos relacionados con el reclutamiento, selección y orientación de personal, lo que provoca procedimientos inadecuados, y desperdicio de recursos por lo que se comprueba la primera hipótesis planteada.
2. El proceso de admisión y orientación de personas se ejecuta de forma empírica en la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos, por lo que carece de uniformidad y omiten importantes etapas tanto del proceso de reclutamiento, como del de selección de personal de la misma manera en la inducción de personal lo que provoca duplicidad de funciones y no contar con personas idóneas para los puestos de trabajo.
3. La empresa no cuenta con instrumentos que sirvan de guía para llevar a cabo el proceso de admisión de personas, lo que impide guardar registro correcto de las etapas por las que pasa el candidato, previo a ser contratado.
4. Se verificó que la unidad de análisis posee alta rotación de personal, consecuencia de la mala selección de personal; la empresa nunca ha calculado los índices lo que le impide la toma de decisiones, incumplimiento de objetivos e inestabilidad en los puestos de trabajo.
5. Se constató que la empresa no realiza una inducción adecuada que le permita al nuevo empleado familiarizarse con la misma, esto impide que el colaborador identifique las labores que debe tener, sus responsabilidades y sus atribuciones dentro de la institución y falta de compromiso con la empresa.
6. Actualmente no existe una persona específica encargada de los procesos de reclutamiento, selección en inducción de personas cada jefe lo hace

cuando es necesario esto ocasiona que el proceso se haga de una manera desordenada sin una guía clara y sin ningún objetivo definido lo que provoca que los puestos no se cubran con lo que los perfiles requieren.

RECOMENDACIONES

1. La persona a cargo de realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal dentro de la empresa, deberá hacer uso de los procesos propuestos, ya que estos incluyen los lineamientos técnicos desarrollados de una forma adecuada y así contratar al personal idóneo para cada plaza vacante, lo que permitirá a la empresa un uso adecuado de los recursos, brindar estabilidad laboral y disminuir la rotación de personal.
2. Es importante la utilización de diagramas de flujo para aplicar el proceso de reclutamiento de reclutamiento, selección e inducción de personas de la misma manera realizar estudios de tiempos adecuados para la aplicación del mismo con el fin de que no omitir pasos importantes y lograr un modelo a seguir.
3. Desarrollar una base de datos interna a través de la utilización de un software al alcance de los recursos de la empresa esto con el fin de plasmar las diversas actividades realizadas para reclutar y seleccionar a los candidatos y contar con un expediente que permita contar con un registro de la admisión de personas.
4. Se sugiere a la Industria productora y distribuidora de productos cárnicos definir el perfil de cada puesto de trabajo adecuadamente, fomentar el desarrollo de nuevas competencias y retener al talento humano, preparando y capacitando constantemente a los empleados con el fin de que se sientan valorados y motivados.
5. Implementar un programa de inducción adecuado que permita un adiestramiento general y una inducción específica al puesto que el trabajador estará desempeñando con el fin de que el empleado identifique sus atribuciones y responsabilidades.

6. Es conveniente que en la empresa exista una persona encargada del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas para centralizar las actividades en una unidad de Recursos Humanos para lograr especialización del proceso, esto se propone en un mediano plazo y según las posibilidades económicas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amerling C. (2003). Tecnología de la carne y productos cárnicos. 8ª ed. España: Mundiprensa, 250 p.
2. Benavides Pañeda, J.R. (2005). Administración. 1ª ed. México D.F: Editorial Mc Graw Hill, 354 p.
3. Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano. 3ª. ed. México D.F: Editorial Mc Graw Hill, 586 p.
4. Chiavenato I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano dentro de las organizaciones. 8ª ed. México D.F: Editorial Mc Graw Hill, 500 p.
5. Compilación bibliográfica. (1990). Técnicas de investigación documental. Apuntes de Teoría Administrativa I. Folleto, Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de publicaciones. Universidad de San Carlos de Guatemala, 108 p.
6. Del Junco, J.G y Casanueva, R. (2005). Prácticas de la gestión empresarial. 13ª ed. Madrid. España: Editorial Mc Graw Hill, 331 p.
7. Fernández José A. (1991). El proceso administrativo. 2ª ed. México: Editorial Diana, 305 p.
8. Koontz Harold y Wehrich Heinz (2004). Administración una Perspectiva Global. 12a. ed. México D.F: Editorial Mc Graw Hill, 796 p.
9. López, Ageo. (2008). Contabilidad de Costos y presupuestos. 3ª ed. Guatemala: Ediciones Contables Maranatha, 157 p.
10. Reyes P. (1996) Administración moderna. 7ª. ed. México D.F: Editorial Limusa, S.A, 480 p.
11. Stoner J, y Edward G. (1996) Administration. 6ª. ed. México D.F: Editorial Prentice Hall Interamericana, 688 p.

E-GRAFÍA

12. La industria alimentaria (en línea) Consultado el 7 de noviembre del 2017. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Industria_alimentaria

ANEXOS

Anexo 1
Descriptor de puesto para supervisor de ventas
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos
Año 2019

Logo

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Supervisor de ventas
Ubicación Administrativa:	Departamento de ventas
Inmediato superior:	Jefe de ventas
Subalternos:	Auxiliares de ventas y repartidores

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza:

Puesto de carácter operativo que coordina y controla la fuerza de ventas de su área asignada con el fin de cumplir con las metas de ventas propuestas y asignadas.

Objetivo principal:

Mantener e incrementar el volumen de ventas en la zona asignada, analizando los canales de ventas, la rotación del producto de cada ruta, planificar objetivos para su zona, atender ciertas cuentas de clientes en forma personal.

Funciones del puesto:

- Planificar ventas mensuales y trimestrales de la zona.
- Velar por el cumplimiento de las metas de los vendedores asignados.
- Velar por el buen manejo del producto al momento de ser entregado.
- Capacitar a los nuevos vendedores según la ruta asignada.

- Supervisar el uso correcto de los recursos asignados a los vendedores ruteros, combustible, tiempo, producto y otros.
- Apertura de cajas de seguridad para el control del efectivo manejado y luego ser depositado en el banco.
- Velar por el pago de los créditos autorizados previamente.

Relaciones de trabajo:

Mantiene relación interna con Jefe de ventas, Gerente de ventas y vendedores ruteros y bodegueros. Externamente se relaciona con los clientes.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Autoridad:

Toma de decisiones en relación a los objetivos de ventas.

Responsabilidad: Es responsable de las labores propias del puesto, toma de decisiones, maneja información confidencial, vela por el uso adecuado de los recursos físicos a su disposición.

- Vehículos de reparto asignados a su área geográfica
- Créditos aprobados a la fuerza de ventas
- Incremento mensual en las áreas asignadas

Riesgos: Asaltos en rutas asignadas y enfermedades propias de cada temporada.

Esfuerzo mental: Se requiere un alto nivel de concentración mental ya que necesita hacer cuentas diarias para rendir cuentas y verificar las liquidaciones de cada uno de los vendedores ruteros asignados. (50%)

Esfuerzo físico: Manejo de vehículos de 10 toneladas para supervisar su zona, manipula cajas de productos a distribuir. (50%)

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

Anexo 2
Perfil de puesto para supervisor de ventas
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos
Año 2019

Edad: 25 a 35 años	Estado Civil: Indiferente
Sexo: Masculino	

REQUISITOS DE EDUCACIÓN

Tercer año de universidad en las carreras de administración de empresas, mercadeo o similares.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA

- Mínimo tres años como supervisor de ventas.
- Conocimiento de la mayoría de las rutas departamentales y de la capital.
- Trabajo por objetivos.
- Recuperación de cartera y manejo de clientes difíciles.
- Manejo de vehículos pesados.
- Poseer licencia tipo A o B.
- Atención al cliente.

HABILIDADES/DESTREZAS

Numérica, rapidez en la toma de decisiones y resolución de conflictos

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

Anexo 3
Descriptor de puesto para contable
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos
Año 2019

Logo

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Asistente de contabilidad
Ubicación Administrativa:	Departamento de contabilidad
Inmediato superior:	Contador general
Subalternos:	Liquidadores y auxiliares de contabilidad

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza:

Puesto de carácter administrativo que apoya al Contador general en la creación de reportes financieros y presentación de impuestos.

Objetivo principal:

Registrar contablemente las operaciones de la empresa, y análisis de cuentas, reportes e informes con el fin de que las cifras de los estados financieros sean confiables y razonables, siguiendo normas contables y tributarias.

Funciones del puesto:

- Recibir, examinar, clasificar, centralizar y efectuar el registro contable de los documentos.
- Realizar conciliaciones bancarias.

- Analizar las cuentas que conforman los estados financieros, estableciendo el detalle razonable de los mismos.
- Establecer los libros principales y auxiliares de la empresa a fin de cumplir con la exigencia legal y tributaria.
- Participar en la toma de inventarios físicos y otras transacciones de control interno, a fin de que coincidan las existencias con lo registrado en los libros.
- Apoyar en la elaboración de estados financieros.
- Emisión de cheques para pago a proveedores.
- Calcular y llenar los formularios para la declaración de impuestos
- Elaboración de planilla

Relaciones de trabajo:

Mantiene relación interna con el Contador General, Auxiliares de contabilidad, liquidadores para solicitud de reportes, así mismo mantiene relación externa con proveedores y cartera de algunos clientes.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Autoridad:

Toma de decisiones en relación a implementación de nuevos procedimientos contables.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias del puesto, toma de decisiones, maneja información confidencial, vela por el uso adecuado de los recursos físicos a su disposición.

- Información confidencial propia de la empresa, clientes y proveedores
- Resultados de la empresa
- Información propia de los colaboradores

- Equipo asignado

Riesgos: Enfermedades nerviosas.

Esfuerzo mental: Se requiere un alto nivel de concentración mental para la elaboración de reportes y cálculos financieros así mismo para la presentación de impuestos. (80%)

Esfuerzo físico: Elaboración de inventarios cíclicos. (20%)

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

Anexo 4
Perfil de puesto para asistente contable
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos
Año 2019

Edad: 25 a 35 años	Estado	Civil:
Indiferente		
Sexo: Indiferente		

REQUISITOS DE EDUCACIÓN
Perito contador, mínimo tercer año de universidad en auditoría o finanzas.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Dos años como asistente contable.• Legislación tributaria y normas de contabilidad.• Conocimientos de pago de impuestos y retenciones.• Conocimientos de programas contables.• Control de inventarios y manejo de estados financieros.• Manejo avanzado de Excel.

HABILIDADES/DESTREZAS
Habilidad numérica, proactivo y analítico

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

Anexo 5

Descriptor de puesto para jefe de bodega

Industria productora y distribuidora de productos cárnicos

Año 2018

Logo

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Jefe de bodega
Ubicación Administrativa:	Departamento de bodega
Inmediato superior:	Jefe de operaciones
Subalternos:	Auxiliares de bodega

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza:

Puesto de carácter operativo que coordina las actividades propias de las bodegas de producto terminado, materias primas y material de empaque.

Objetivo principal:

Prestar un servicio profesional en el despacho de productos terminados para suplir las rutas de los vendedores ruteros, nacionales departamentales e institucionales, asegurando un oportuno funcionamiento de la entrega de los productos. De la misma manera mantener en óptimas condiciones los productos que se manejan.

Funciones del puesto:

- Planificar las actividades de bodega, asegurando el pleno funcionamiento y aprovisionamiento de productos terminados.
- Administrar y controlar los productos terminados que ingresa el departamento de producción para ofrecer productos de calidad, verificando fechas de vencimiento y lotes de estos.
- Realizar inventarios diarios para evitar faltantes en la bodega.
- Seleccionar los productos cuyos empaques se han deteriorado para enviarlos a empacar nuevamente.
- Controlar e informar el estado de los equipos de la bodega para evitar contratiempos.
- Cumplir rigurosamente con los plazos de despacho
- Cumplir y hacer cumplir las buenas prácticas de despacho.
- Controlar los turnos de los auxiliares de bodega y reportar las horas extras.

Relaciones de trabajo:

Se relaciona con los Supervisores de producción, Auxiliares de bodega y con el Jefe de operaciones.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Autoridad:

Toma de decisiones para el adecuado control de la bodega e implementación de políticas y procedimientos propios del puesto.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias del puesto, toma de decisiones, maneja información confidencial, vela por el uso adecuado de los recursos físicos a su disposición.

- Producto terminado, material de empaque y materias primas

- Maquinaria
- Información confidencial

Riesgos: Enfermedades respiratorias para los que trabajan en bodegas frías.

Esfuerzo mental: Concentración mental para cálculos matemáticos (50%)

Esfuerzo físico: Debido a que el puesto es operativo se requiere un esfuerzo físico al 50%

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.

Anexo 6
Perfil de puesto para Jefe de bodega
Industria productora y distribuidora de productos cárnicos
Año 2019

Edad: 25 a 35 años	Estado	Civil:
Indiferente		
Sexo: Masculino		

REQUISITOS DE EDUCACIÓN
Estudios universitarios en administración de empresas, logística o auditoría
REQUISITOS DE EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none">• 3 años en puestos similares.• Control de inventarios.• Manejo de bodegas y montacargas.• Procedimientos de registro y manejo de información en bodega.• Reglamento sanitario en alimentos.• Buenas prácticas de manufactura.

HABILIDADES/DESTREZAS
Habilidad numérica para el control de inventarios y elaboración de pedidos, capacidad resolutoria de conflictos, conteos rápidos, comunicación efectiva.

Fuente: elaboración propia, agosto 2019.