

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL  
PARA IMPORTADORA BUENA FE**

Presentada al consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales

Por:

FREDY LEONEL CÚ MÓ

Previo a conferir el Título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de:

LICENCIADO

COBÁN ALTA VERAPAZ 02 DE AGOSTO DEL 2005.

## AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

Rector

Licda. Guillermina Herrera

Vicerrector Académico

Padre Rolando E. Alvarado López.

S.J.

Vicerrector Administrativo

Arq. Carlos Haeussler Cordón

Secretario General

Lic. Luis Quan

AUTORIDADES DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Decano	Lic. José Alejandro Arévalo
Vicedecana	Ma. Ligia García
Secretario	Ing. Gerson Tobar
Director de Administración de Empresas	Mae. Rolando Josué
Director Economía y Comercio Internacional	Lic. Samuel Pérez
Directora Contaduría Pública y Auditoría	Licda. Claudia Castro
Directora Mercadotecnia y Publicidad	Mae. Ana María Micheo
Director Hotelería y Turismo	Lic. Raúl Palma
Directora de Sedes Regionales	Ma. Rosemary Méndez
Representante de Catedráticos ante Consejo	Mae. Edwin Areano
	Lic. Hugo García
Representante de Estudiantes ante Consejo	Colin Kent Banning
	Ana Haydeé Montenegro

# INDICE

Contenido	Página
<b>Presentación</b>	
<b>CAPITULO I</b>	01
Introducción	
1.1 Justificación	02
1.2. Objetivos	03
1.2.1. Objetivo general	03
1.2.2. Objetivos específicos	03
1.3. Elementos de estudio	03
Proceso de reclutamiento y selección de personal	03
1.4. Metodología	05
1.4.1. Sujetos de investigación	05
1.4.2. Instrumentos	06
1.4.3. Definición del universo	06
1.4.4. Técnicas de investigación	06
1.5. Aporte	07
<b>CAPITULO II</b>	08
Marco de referencia	
2.1. Contextualización	08
2.2. Marco Teórico	09
2.2.1. Recursos humanos	09
2.2.2. Reclutamiento	09
2.2.3. Selección de personal	18
2.2.4. Proceso de selección	19
<b>CAPITULO III</b>	24
Presentación de resultados	

<b>CAPITULO IV</b>	28
Discusión de resultados	
<b>CAPITULO V</b>	29
Conclusiones y recomendaciones	
5.1. Conclusiones	29
5.2. Recomendaciones	29
<b>CAPITULO VI</b>	31
Propuesta de un modelo de proceso de reclutamiento y selección de personal para Importadora Buena Fe	31
6.1. Introducción	31
6.2. Objetivos	31
6.2.1. Objetivo general	31
6.2.2. Objetivos específicos	31
6.3. Políticas	32
6.4. Implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal	32
6.4.1. Reclutamiento	32
a. Fuentes de reclutamiento	33
b. Métodos de reclutamiento	33
c. Diagrama de flujo sobre la determinación de necesidades de recurso humano	36
6.4.2. Selección de personal	37
a. Proceso de selección	37
6.5. Especificación de recursos	49
6.6. Cronograma de actividades	50
<b>CAPITULO VII</b>	
Referencias bibliográficas	51
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Cuadro de respuestas	
Anexo 2. Cuestionario	
Anexo 3. Mapa de ubicación a nivel local	

## **PRESENTACIÓN**

La presente investigación fue realizada en la empresa Importadora Buena Fe, como parte del diagnóstico empresarial integrado realizado por estudiantes del décimo semestre de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar para el curso de Práctica Profesional Supervisada.

Se realizó con la finalidad de identificar si la empresa realiza un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal. Las organizaciones modernas se han dado cuenta que el recurso humano es muy valioso, por lo que han invertido en la contratación de personal para tener un mejor desempeño, ya que a medida que las empresas crecen, las necesidades de tener personal idóneo en los puestos claves aumentan.

En la investigación de campo se aplicó la entrevista estructurada que consiste en un proceso dinámico de comunicación entre dos personas, aportando cada una de ellas sus conocimientos e información y principalmente, sus percepciones, intereses, sus expectativas, sus prejuicios, entre otros.

Posteriormente se siguió un proceso el cual consistió en la preparación del plan de la entrevista estableciéndose cuándo y en que ambiente se realizará la misma.

Con base a lo anterior, se elaboró un modelo de proceso de reclutamiento y selección de personal, recomendándose la implementación del mismo, para que contribuya a elevar el rendimiento y nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa.

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar si Importadora Buena Fé realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal. Para verificar este estudio se realizó un censo tanto en el nivel operativo como administrativo de la empresa. La información de campo fue obtenida a través de un cuestionario estructurado. Los resultados obtenidos fueron tabulados, analizados y presentados en gráficas de barras, la información obtenida, relacionada con el marco teórico fue base para el análisis de resultados y la presentación de conclusiones y recomendaciones del estudio.

En conclusión se confirmó que Importadora Buena Fé no aplica un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, lo realiza de forma empírica el administrador o la gerencia.

Se recomendó que se asigne a una persona específica, para la administración del personal, y se proporcionó una propuesta de un proceso de reclutamiento y selección de personal, como guía de aplicación para Importadora Buena Fé.

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Las empresas guatemaltecas cada vez están siendo más exigentes en la dotación de sus recursos, especialmente en la integración de personal; dado que actualmente las exigencias del mercado son en función de la calidad en la producción de bienes y servicios como requisito indispensable para ser partícipe de la globalización de mercado.

Toda empresa está directamente relacionada con el recurso humano que posee, ya que el correcto funcionamiento de ésta se fundamenta en los conocimientos y habilidades de cada individuo que al final, trae como resultado un conjunto de cualidades que dan a la empresa la pauta como organización. El recurso humano es el activo más importante que tiene la organización, por lo que su administración efectiva se convierte en clave del éxito.

El estudio, se enfoca en el proceso de reclutamiento y selección de personal, haciendo un diagnóstico en diferentes fuentes teóricas del área de Recursos Humanos, y los procesos encontrados y practicados en la empresa Importadora Buena Fe.

La presente investigación está dividida en varios capítulos ordenados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se encuentra la justificación, los objetivos, los elementos de estudio, el método utilizado para el desarrollo de la investigación, y el aporte. En el segundo capítulo se contemplan aspectos como la contextualización y marco teórico. En el tercer capítulo se presenta los resultados obtenidos, por medio de gráficas y su respectivo análisis. En el cuarto capítulo se describe la discusión de resultados, es un análisis crítico de los resultados encontrados relacionándolos con la teoría y antecedentes investigados. En el capítulo quinto se emiten las conclusiones y recomendaciones. En el sexto se presenta una propuesta que puede ser



implementada. En el capítulo séptimo se presentan las referencias bibliográficas consultadas. Y por último se encuentran los anexos.

## **1.1. Justificación**

Este trabajo surgió como parte del diagnóstico empresarial integrado realizado por estudiantes del décimo semestre de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar para el curso de Práctica Profesional Supervisada.

El estudio se realizó en Importadora Buena Fe, porque es una empresa sólida, líder en el mercado altaverapacense, con doce años en la importación y venta de vehículos usados.

A través del diagnóstico empresarial realizado en Importadora Buena Fe se determinó su situación actual y de ahí se verificó que existen deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por ello la importancia de profundizar más sobre éste tema, el cual se tomó como base de investigación en donde se realizaron entrevistas por medio de un cuestionario para obtener la información necesaria y luego proponer un modelo de proceso de reclutamiento y selección de personal.

La carencia de un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal no permite a las empresas contar con recurso humano calificado, provocando el desaprovechamiento de recursos, y complicaciones para la empresa en general, ya que trae como consecuencias un alto índice de rotación de personal y contratación de mano de obra no calificada, lo que repercute en altos costos económicos.

considerando que el recurso humano es el factor más importante en las empresas para alcanzar el éxito, se afirma que el reclutamiento y selección de personal exitoso debe estar ajustado a las necesidades de cada empresa y especialmente a procedimientos técnicos establecidos para el efecto, por lo que se considera oportuno plantear la siguiente interrogante:

**¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Importadora Buena Fe?**

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Identificar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Importadora Buena Fe.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer las fuentes de reclutamiento, que la empresa utiliza para atraer personas interesadas a ocupar los puestos de trabajo.
- b. Determinar qué métodos de reclutamiento hace uso la empresa para dar a conocer las plazas vacantes.
- c. Identificar los tipos de entrevistas y pruebas practicadas para la selección de personal.

## **1.3. Elementos de estudio**

Proceso de reclutamiento y selección de Personal

### **1.3.1. Definición del elemento de estudio**

#### **Proceso de reclutamiento**

#### **Definición Conceptual**

Según Wherther y Davis (1995), “reclutamiento es la forma de identificar las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.”

Grados (1988), “dice que reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.”

Como ya se menciona, el Proceso de Contratación enmarca tanto la fase de reclutamiento como la de selección final, y tal como lo define Chiavenato (1,995) ambas fases son independientes entre sí pero conforman un mismo proceso.

### **Definición operacional**

El reclutamiento y selección de personal, es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una empresa. En la mayor parte de las empresas grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es el responsable del proceso de reclutamiento.

### **Selección de personal**

#### **Definición conceptual**

Según Chiavenato (2001). “Dice que es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal. La selección intenta solucionar dos problemas básicos: La adecuación del hombre al cargo; y, la eficiencia del hombre en el cargo. “

#### **Definición Operacional**

Es la acción de identificar a la persona más idónea para que se desenvuelva en un puesto específico, y lograr los objetivos previstos de la empresa, y de esta forma lograr productividad máxima del desempeño de los trabajadores.

#### **Indicadores**

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación

#### 1.4. Metodología

Está formado por los sujetos de investigación y los instrumentos utilizados, que a continuación se detallan:

##### 1.4.1. Sujetos de investigación:

Los sujetos de investigación serán todos los empleados que conforman la empresa, según se detalla a continuación:

Nombre del Puesto	No. empleados	Género	Nivel de escolaridad	Rango de edad
<b>ADMINISTRACIÓN</b>				
Propietario	1 persona	M	Primaria	45-60 años
Gerente	1 persona	F	Diversificado	45-55 años
Administrador	1 persona	M	Universitario	36-45 años
Asistencia de gerencia	1 persona	F	Universitario	30-43 años
Auxiliar de contabilidad	1 persona	M	Universitario	20-30 años
Recepcionista	1 persona	F	Diversificado	20-30 años
<b>VENTAS</b>				
Vendedor de camiones	1 persona	M	Básico	20-35 años
<b>REPUESTO USADO</b>				
Encargado de repuesto usado	1 persona	M	Diversificado	30-40 años
Ayudantes de repuesto usados	2 personas	M	Primaria Ninguno	20-35 años
<b>ÁREA DE TALLER</b>				
Encargado de taller	1 persona	M	Primaria	45-60 años
Bodeguero	1 persona	M	Básico	20-30 años
Encargado de enderezado y pintura	1 persona	M	Primaria	25-35 años
Encargado de soldadores	1 persona	M	Primaria	56-60 años

Ayudante de soldadores	4 personas	M	Primaria Básico	26-35 años
Mecánicos	3 personas	M	Básico	15-26 años
<b>TRANSPORTE</b>				
Mensajero	1 persona	M	Diversificado	20-35 años
<b>MANTENIMIENTO</b>				
Conserje	1 persona	M	Primaria	18-25
<b>GUARDIANIÍLLA</b>				
Guardianiílla	5 personas	M	Primaria Básico	25-40 años

Total 28 empleados

#### **1.4.2. Instrumentos**

Cuestionario: Es una lista de preguntas o cuestionamientos de discusión, para recabar información en una investigación, una de las razones de su uso es que constituye una forma muy sencilla y barata de obtener mediciones relacionadas con pensamientos, actitudes y preferencias. (Ver anexo 2)

#### **1.4.3. Definición del universo a investigar**

Para realizar esta investigación y recabar información de la misma se realizó un censo general de la empresa de Importadora Buena Fe sin omitir a ningún empleado. Porque es necesario conocer las opiniones de cada uno de ellos.

#### **I.4.4 Técnicas de investigación**

Entrevista estructurada: Es una técnica de investigación que consiste en un proceso dinámico de comunicación entre dos personas; aportando cada una de ellas sus conocimientos e información y principalmente, sus percepciones, intereses, sus expectativas, sus prejuicios, entre otros.

En la realización de la entrevista estructurada, se siguió un proceso el cual consistió en la preparación del plan de la entrevista estableciéndose cuándo y en que

ambiente se realizará la misma. Seguidamente se estableció el primer contacto para obtener la información necesaria con la persona indicada.

Seguidamente se plantearon las preguntas necesarias, para obtener de esta forma la información requerida siendo 7 preguntas, las cuales se manejaron con ética y veracidad de la misma, según lo establecido. Dirigida a todo el personal de Importadora Buena Fe.

### **1.5. Aporte**

El contenido de la presente investigación está enfocado a beneficiar a los siguientes sectores:

A Importadora Buena Fe sirve como un marco de referencia, a través del cual podrá implementar la propuesta planteada, siguiendo todos los lineamientos dados. Y así realizar un análisis sistemático que facilite el proceso de reclutamiento y selección de personal en el momento oportuno que lo necesite.

Para la sociedad es de mucha importancia que Importadora Buena Fe ofrezca servicios de calidad, por medio de recursos humanos calificados, lo cual reflejará en el rendimiento de producción y comercialización de los productos que la empresa ofrece, y de esta forma generar fuentes de empleo para la región altaverapacense.

Para la Universidad Rafael Landívar es de mucho interés que se realice este tipo de investigaciones y proponer vías de solución de algún planteamiento, y dejar en la empresa una buena imagen como futuros profesionales, previo a incorporarse al mercado laboral.

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1. Contextualización**

“Guatemala ocupa el extremo norte de la América Central, su ubicación está comprendida aproximadamente entre los 14° y 18° de latitud norte y los 88° y 22° de longitud Oeste del Meridiano de Greenwich. Limita al Norte y al Oeste con la República de México; al Este con las Repúblicas de Belice, Honduras y El Salvador y con el Mar Caribe; y al Sur con el Océano Pacífico. Cuenta con 22 departamentos, dentro del cual se encuentra Alta Verapaz, que a la vez lo conforman 16 municipios dentro de los mismos se encuentra Cobán, es una las ciudades más importantes de la región norte de Guatemala, con una población eminentemente indígena”. Cámara de Comercio (2,004).

En 1990 fue creada la empresa Importadora Buena Fe, siendo su actividad económica principal, la importación de vehículos pesados tales como camiones, ejes y repuestos usados, con el fin de contribuir con la población para extraer los productos agrícolas de áreas lejanas poco accesibles, de tal forma que el cliente se sienta satisfecho con los precios y facilidades para la adquisición y pago del mismo, además de poner al alcance los repuestos genuinos nuevos y usados.

Importadora Buena Fe está ubicada en la 14 avenida 4-36 de la zona 3, de Cobán Alta Verapaz. Se considera mediana empresa ya que actualmente cuenta con 28 empleados. Esta empresa se dedica a cubrir las necesidades de regiones en donde existe mas demanda de camiones, ya que tienen carreteras de terracería, donde hay un mayor numero de personas que se dedican a la compra y transporte de Granos

básicos, y fletes de materiales; estos sitios son: Playa Grande, Quiche, Salamá, Cobán, Polochic, Carchá, TacTic, Teculután y Chamelco.

En el medio guatemalteco el tema del recurso humano ha sido muy señalado debido a la falta de preparación académica y de ahí el rendimiento del personal al momento de desempeñar una función de alto nivel, es ahí en donde la empresa tiene la gran responsabilidad de realizar un buen reclutamiento de personal, cuando ésta lo necesite y por ende una selección correcta del personal idóneo al perfil del puesto vacante.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Recursos Humanos**

Según Sosa (1995), “se refieren a la fuerza de trabajo de la mano de obra, tanto del empresario a través de su función directiva, como del trabajo operativo que realizan los empleados o colaboradores, siendo fundamental conjugar ambos tipos de trabajo para llevar a cabo las operaciones de fabricación o prestación de servicios y de la administración de una empresa”.

### **2.2.2. Reclutamiento**

Según Koontz (1,998), “el reclutamiento, implica la atracción de candidatos que satisfagan los objetivos de la empresa. Previo al reclutamiento, se deben identificar con claridad los requerimientos del puesto, que también deben relacionarse en forma directa con la tarea que se ha de desempeñar”.

Según Chiavenato (2001), “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe



atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización.”

A continuación se presenta un modelo reclutamiento.

- Inicia cuando surge la vacante o se crea un puesto nuevo.
- El jefe del departamento donde surgió la vacante hace la solicitud mediante una orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal.
- El Gerente o Encargado de Recursos Humanos recibe la orden y verifica en los archivos de personal si está disponible algún candidato adecuado (reclutamiento interno), si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento externo más indicadas para el caso.
- Termina cuando la vacante ha sido cubierta. El objetivo fundamental del reclutamiento es atraer candidatos interesados en integrarse al equipo de trabajo de cualquier organización.

Para poder alcanzar los objetivos de toda organización, es indispensable contar con el recurso humano más adecuado, es por ello que todo gerente o líder necesita del equipo más eficiente, para poder lograrlo. De manera que debe recurrir al reclutamiento de personal, para luego llegar a una correcta selección del mismo.

#### **a. Alternativas de Reclutamiento**

Mondy y Noé (1997), “indican que en la mayoría de los casos a las empresas resulta demasiado costoso llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que es importante contemplar las **alternativas de reclutamiento**, entre las cuales se incluye el pago de tiempo extra, la subcontratación, los trabajadores eventuales y el arrendamiento de empleados.”

- **Tiempo Extra**

Es el método más común para satisfacer las fluctuaciones de corto plazo en el volumen de trabajo. Beneficia al patrón al evitarle costos de reclutamiento, selección y capacitación y beneficia al empleado al proporcionarle una tasa de pago más elevada.

- **Subcontratación**

Es la acción que las empresas realizan para subcontratar el trabajo con otra organización que tiene mayor pericia o capacidad de producir bienes y servicios.

- **Trabajadores Eventuales**

También conocidos como trabajadores temporales.

- **Arrendamiento de Empleados**

Es una de las alternativas que gana cada vez mas popularidad, cuando se usa este enfoque una empresa liquida formalmente a los empleados y una compañía arrendadora los contrata habitualmente con el mismo salario y los alquila al patrón anterior, que se convierte en cliente. Los empleados continúan trabajando como antes, y el cliente supervisa sus actividades. Sin embargo, la compañía arrendadora toma para sí toda la responsabilidad asociada a su carácter de patrón. Para el cliente, una ventaja fundamental del arrendamiento de empleados es que queda libre de la administración de recursos humanos. Dentro del lenguaje propio de la administración de recursos humanos, se manejan los términos fuentes y medios de reclutamiento, los cuales se definen de la manera siguiente:

- b. Fuentes de Reclutamiento**

- Son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados.

- b.1. Ambiente Interno del Reclutamiento**

- Cuando en una empresa surgen plazas vacantes, por lo regular procuran cubrir los puestos de trabajo con personal que pertenezca a la institución, evitando así el tener

que recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, aunque para reclutar de ésta fuente se debe contar con un sistema de promoción interna.

Byars y Rue (1991), indican que el “reclutamiento interno se considera la mejor fuente, ya que se supone que los empleados fueron bien seleccionados, capacitados y adiestrados en sus tareas.”

Chiavenato (2001), afirma que el “reclutamiento interno se da cuando al presentarse determinada plaza vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos. Acudir al reclutamiento interno, es una acción que proporciona diversas ventajas a la organización.”

## **b.2. Ventajas del Reclutamiento Interno**

El reclutamiento interno ofrece las siguientes ventajas:

- Es un proceso más rápido.
- Economiza tiempo y dinero.
- Es una fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones que la empresa ha hecho en capacitación y desarrollo del personal.
- Crea un objetivo de planeación de carrera.
- Evita gastos de medios de reclutamiento.
- Crea plazas vacantes a niveles inferiores más fáciles de cubrir.
- Se necesita de menos orientación para que los empleados se adapten a sus nuevos puestos.

A pesar de proporcionar diferentes ventajas, el reclutamiento interno también trae consigo sus desventajas.

## **b.3. Desventajas del Reclutamiento Interno**

Al hacer uso del reclutamiento interno las empresas enfrentan las siguientes desventajas:

- Genera un conflicto de intereses personales entre los empleados.
- Se limita la oportunidad de atraer recurso humano mejor calificado con nuevas ideas y talentos.

Chiavenato (2001) considera que “La promoción interna ocasiona la desventaja de aplicar el principio de Peter, al promover innecesariamente a los empleados a posiciones donde demuestran el máximo de su incompetencia.

### **c. Métodos de Reclutamiento**

Son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa.

#### **C.1. Métodos utilizados en el Reclutamiento Interno**

Según Mondy y Noe (1997), “las herramientas que ayudan y que se utilizan para el reclutamiento interno incluyen:”

- **Los inventarios de gerentes y de habilidades**, que permiten a las organizaciones determinar si los empleados actuales poseen las aptitudes para llenar las vacantes,
- **Anuncios de vacantes**, que son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes, y
- **Los procedimientos de concursos (concursos por puestos)**, que constituyen una técnica que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones necesarias, concursar por un puesto anunciado.

Grados (1988), indica que los medios de reclutamiento interno a los cuales las empresas pueden recurrir son los siguientes:

- **Sindicatos**

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante que entran en el dominio del sindicato.

- **Archivo o Cartera de Personal**

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, una vez se haya cubierto la vacante en cuestión.

- **Familiares y Recomendados**

Se hace uso de esta fuente cuando se emiten boletines de las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante.

- **Promoción o Transferencia Interna de Personal**

Esto sucede cuando el encargado estudia las planillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido o transferido, según sea el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o, en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto.

Normalmente las organizaciones acuden a las fuentes internas, más sin embargo, cuando no es posible cubrir las plazas vacantes se procede a realizar el reclutamiento externo.

#### **d. Ambiente Externo de Reclutamiento**

Mondy y Noe (1997), “afirman que en ocasiones una compañía debe mirar más allá de sí misma para encontrar empleados, especialmente cuando está ampliando su

fuerza de trabajo y se enfrentan las necesidades de llenar vacantes en el nivel de ingreso, adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y de obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas, se hace necesario llevar a cabo un proceso de reclutamiento externo. Indican que al no haber suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, la empresa tendrá que acudir a ésta fuente de reclutamiento.”

Grados (1988), “manifiesta que se detecta la necesidad de reclutamiento externo cuando por las condiciones o exigencias en las actividades específicas de un puesto vacante, en el lugar donde nos encontramos no existen los recursos humanos que en un momento dado podrían cubrir los requisitos técnicos.”

Chiavenato (2001), indica que el “reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. “

#### **d.1. Fuentes Externas de Reclutamiento**

Mondy y Noe (1997), manifiestan que se puede acudir a diversas fuente externas de reclutamiento, de las cuales mencionan: las preparatorias y escuelas vocacionales, los colegios y universidades, los competidores y otras empresas de la misma industria y los desempleados.

Varios autores coinciden en señalar que aunque las empresas acudan a las fuentes internas de reclutamiento, al final siempre tienen que hacer uso de las fuentes externas, originando así un reclutamiento mixto.

#### **d.2. Métodos o Medios de Reclutamiento Externo**

Chiavenato (2001), afirma que los métodos utilizados por las organizaciones para divulgar una oportunidad de trabajo son las siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, otros.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Cabe mencionar que éste autor, menciona algunas de las fuentes de reclutamiento como técnicas o métodos.

Sin embargo para Mondy y Noe (1997), los métodos externos de reclutamiento son los siguientes:

- **La Publicidad**

A través de la radio, los periódicos, la televisión y las revistas industriales. En la actualidad son los medios utilizados con mayor frecuencia.

- **Agencias de Empleo**

Organizaciones que ayudan a las compañías a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayudan a los individuos en sus intentos de obtener empleo.

- **Reclutadores**

Determinan cuáles son los individuos que poseen las mejores aptitudes. El uso más común de éstos es en escuelas técnicas y vocacionales.

- **Eventos Especiales**

Es un método de reclutamiento que significa un esfuerzo de parte de un sólo patrón o grupo de patronos para atraer a un gran número de solicitantes de empleo, por ejemplo las ferias de reclutamiento.

- **Estancia Laboral**

Es una forma especial de reclutamiento que significa colocar a un estudiante en un puesto temporal. En este arreglo, no hay obligación de la empresa de contratar permanentemente al estudiante, ni del estudiante de aceptar un puesto permanente en la empresa después de su graduación. Además manifiestan que se puede acudir a diversas fuentes externas de reclutamiento, de las cuales mencionan: Las preparatorias y escuelas vocacionales, los colegios y universidades, los competidores y otras empresas de la misma industria y los desempleados. Acudir al reclutamiento externo, proporciona varias ventajas a la organización.

### **d.3. Ventajas del Reclutamiento Externo**

Entre las ventajas que ofrece ésta fuente de reclutamiento se mencionan las siguientes:

- Atrae mayor número de candidatos interesados en ocupar los puestos de trabajo.
- Integra recurso humano, con capacidad, cultura organizacional y habilidades diferentes al del equipo de trabajo ya existente.



- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal que otras empresas han hecho en el empleado contratado.
- Se obtiene un amplio banco de datos para necesidades futuras.
- Brinda la oportunidad para escoger a los individuos más idóneos al puesto.
- El reclutamiento externo no sólo proporciona ventajas, también origina desventajas para la empresa.

#### **d.4. Desventajas del Reclutamiento Externo**

El uso de ésta fuente ocasiona las siguientes desventajas:

- Limita las oportunidades de desarrollo profesional de empleados ya existentes.
- Crea malestar en el equipo de colaboradores de la empresa.
- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Ocasiona más costos de tipo económico.

Los Gerentes de recursos humanos o encargados de llevar a cabo el reclutamiento, deben actuar siempre apegados a principios éticos. No deben exagerar ni mentir en cuanto a los beneficios que obtendrá un candidato a ocupar un puesto de trabajo, al momento de ser seleccionado, así como en los requisitos para ocupar el mismo, a fin de no crear falsas expectativas en las personas, lo cual atenta contra la dignidad del ser humano y crea mala imagen de la empresa.

Luego de haber atraído candidatos interesados en ocupar las plazas vacantes, a través de las diferentes fuentes y medios de reclutamiento se procede a la selección de personal, en una forma sistemática, a fin de elegir a la persona cuyas cualidades y potencialidades, sean afines a las necesidades, requerimientos y expectativas de la empresa.

#### **2.2.3. Selección de personal**

Según Koontz, (1,985). Supone lo siguiente a) Fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal: edad, características, medio social, etc., de los candidatos; si va a buscarse seleccionar sólo los óptimos; si a todo solicitante se dará oportunidad de llenar hoja de solicitud. b) Contar con análisis de puestos: Señala que requisitos exige el puesto, sólo contando con éstos puede realmente determinarse si el solicitante los reúne.”

Según Chiavenato (1,995), los objetivos básicos del proceso de selección son dos, primero buscar la adecuación de la persona al puesto, y segundo buscar la eficiencia de la persona en el puesto.

Básicamente el Proceso de Selección de Personal debe verse como una comparación entre dos factores: las exigencias y requerimientos del cargo al empleado, y el perfil o características de los solicitantes a llenar la plaza. El primer factor se obtiene por medio del análisis y la descripción del cargo, y el segundo factor por medio de la selección final.

#### **2.2.4. El Proceso de Selección**

##### **a. Solicitud de empleo**

El siguiente paso del proceso de selección es la solicitud de empleo Sherman (1994) “afirma que este medio da información en poco tiempo de cada uno de los candidatos que se encuentra interesado en el puesto vacante. La solicitud es utilizada para ampliar la información que puede proporcionar el currículum que el candidato entregue, esta información, según Arthur (1987) debe ser tomada como base para la preparación de la entrevista

##### **b. Entrevista Preliminar**

Según Mondy (1997), “El propósito de este filtro inicial es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. En la entrevista preliminar se

producen otros beneficios, porque puede ser que la plaza que requería el solicitante no sea la única, y entonces pueda ser propuesto para otro puesto.”

La entrevista puede definirse como una plática seria que tiene como finalidad conocer a fondo a uno o más candidatos que compiten para ocupar un puesto o plaza vacante. Es uno de los métodos más usados en la selección de personal.

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas, debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

### **b.1. Objetivos de la Entrevista**

Swan (1997), “considera que los objetivos fundamentales de una entrevista son los siguientes:

- Obtener información del candidato.
- Suministrar información del puesto de trabajo y la compañía.
- Promover el goodwill (asegurarse de que los candidatos se retiren de la entrevista con la sensación de haber sido plenamente escuchados y tratados justamente).

Según Chiavenato (2001), “son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.”

### **b.2. Etapas de la Entrevista de Selección**

Chiavenato (2001), indica que para realizar una entrevista exitosa, su desarrollo debe comprender las siguientes etapas:

- **Preparación**

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera.

- **Ambiente**

Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar el desarrollo de la misma. El ambiente del que se habla es de dos tipos:

- **Físico.**

El local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado sólo a ese fin, sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir el desarrollo de la entrevista.

- **Psicológico.**

El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

### **b.3. Evaluación del Candidato**

A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

Al respecto del proceso de llevar a cabo una entrevista eficaz, Swan (1997), afirma que existen elementos clave, los cuales se consideran importantes de mencionar:

- Preparación de la entrevista.
- Creación de la atmósfera indicada.
- Organización y control de la entrevista.
- Técnicas de sondeo y escucha.
- Presentación eficaz de la información y terminación adecuada.
- Técnicas para toma de notas.
- Organización e interpretación de la información.

- Preparación de informes y documentación.
- Entrevistas secuenciales. Entrevistas varias a un candidato.
- Contenido de la Entrevista

Según Mondy y Noé (1997), “indican que el contenido específico de las entrevistas de empleo varía mucho de una organización a otra y de acuerdo con el nivel del puesto. Sin embargo, los siguientes tópicos generales aparecen en una forma muy consistente en las entrevistas de empleo:”

- Logros académicos
- Experiencia ocupacional Cualidades personales
- Habilidades interpersonales
- Orientación de la carrera

### **c. Pruebas de Selección**

Según Chiavenato (2001), “son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.”

Se utilizan para ayudar en la evaluación de las aptitudes y el potencial de éxito que pueda tener un solicitante.

#### **c.1. Pruebas de Conocimiento del Puesto**

Según Mondy y Noe (1997), “Las pruebas de conocimiento del puesto están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando.”

#### **c.2. Pruebas de Muestreo del Trabajo**

Según Mondy y Noe (1997), “Las pruebas de muestreo del trabajo exigen que un solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas representativas del puesto.”

### **d. Verificación de Referencias personales**

Según Mondy y Noe (1997), “La verificación de referencias puede proporcionar elementos de juicio adicionales a la información que entregó el solicitante y permitir la

verificación de su precisión. La falla básica en este paso del proceso de selección es que casi toda persona viviente puede nombrar individuos que estén dispuestos a hacer comentarios favorables acerca de ellos.”

#### **e. La Decisión de Selección o entrevista a fondo para la selección**

Según Mondy y Noe (1997), “Después de obtener y evaluar la información de los finalistas en un proceso de selección para un empleo, el gerente debe dar el paso más importante: tomar la decisión real de contratación. En esta etapa se debe seleccionar a la persona cuyas aptitudes concuerdan más estrechamente con los requerimientos de la vacante. “

Los profesionales en recursos humanos tienen una fuerte participación en todas las fases que llevan hasta la última decisión de contratación, sin embargo la persona que suele tomar la decisión final es el gerente que será responsable del desempeño del nuevo empleado.

#### **f. Examen Físico**

Según Mondy y Noe (1997), “La decisión de hacer una oferta de trabajo, la siguiente fase en el proceso de selección considera un examen físico para el solicitante que ha aprobado todas las etapas previas. El propósito básico del examen físico (médico) es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.”

#### **g. Contratación del Individuo y oferta de empleo**

Según Chiavenato (2001), “En ésta etapa del proceso de selección, se procede a contratar al solicitante, siempre y cuando el examen físico no reporte ningún problema médico que lo descalifique. “

Para Chiavenato (1,995) “el Proceso de Contratación, enmarca tanto la fase de reclutamiento como la de selección final, y tal como lo define, ambas fases son independientes entre sí pero conforman un mismo proceso.

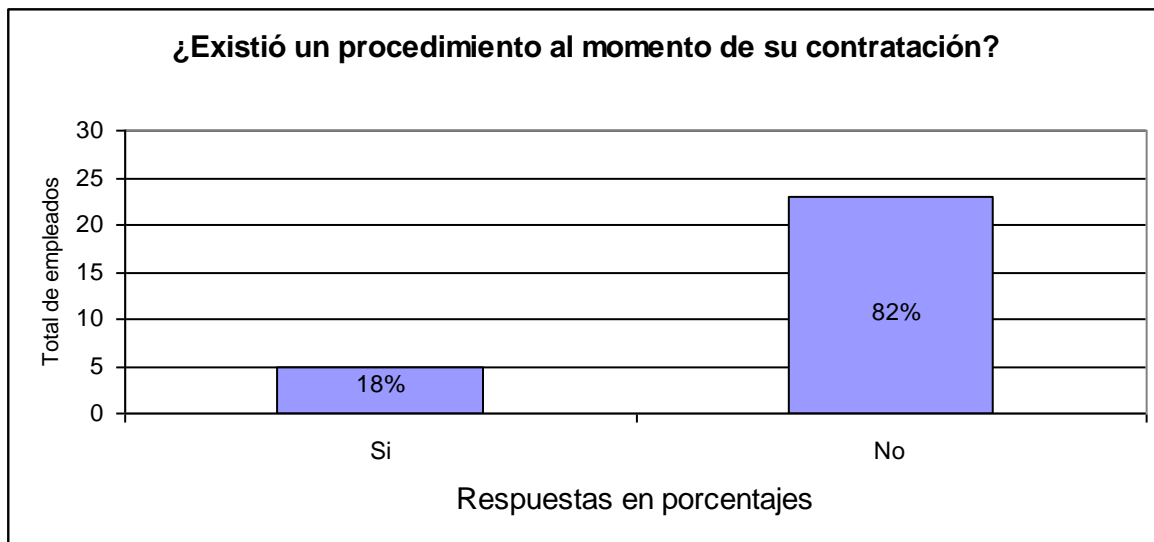
Es importante hacer énfasis en la ética profesional que deben tener las personas responsables de la selección, quienes deben actuar siempre bajo principios técnicos, dado que puede afectarse la vida futura del candidato si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el que no tiene la capacidad ni las habilidades requeridas o en uno para el cual tiene más capacidad de la necesaria, si se hacen proposiciones en contra de la moral o si son víctimas de acoso. Estas son situaciones que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato minando su salud mental y la de su familia.

### CAPITULO III PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

¿Cual es el nombre del puesto que desempeña actualmente y sus funciones específicas?

(Ver cuadro 1 del anexo)

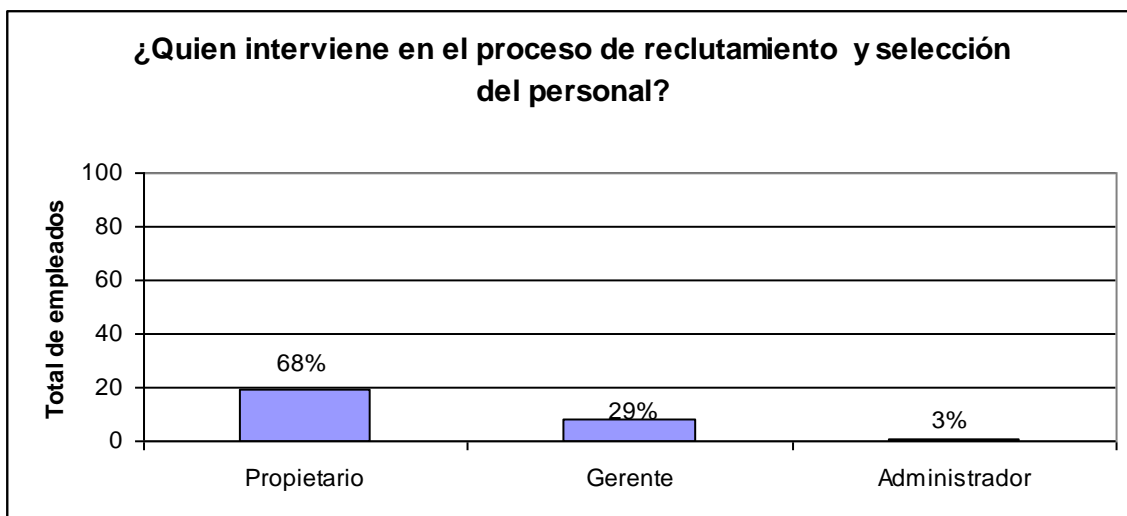
Grafica No. 01



Del total de trabajadores encuestados se puede observar en la gráfica de manera formal no realizan un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, si no

que se realiza en forma verbal con el propietario y la gerencia previo a optar al puesto que se requiere.

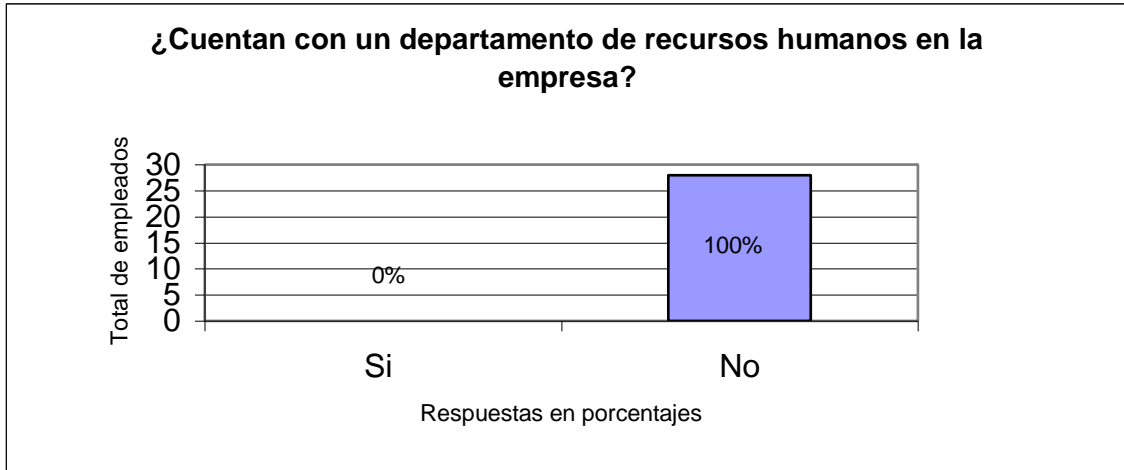
Grafica No. 02



Como se puede observar en la gráfica, no existe una persona indicada la cual realice el proceso de contratación y selección de personal, existen tres personas que realizan esta actividad, entre ellos está el propietario la gerente y el administrador. Esto demuestra que no existe un departamento de recursos humanos.

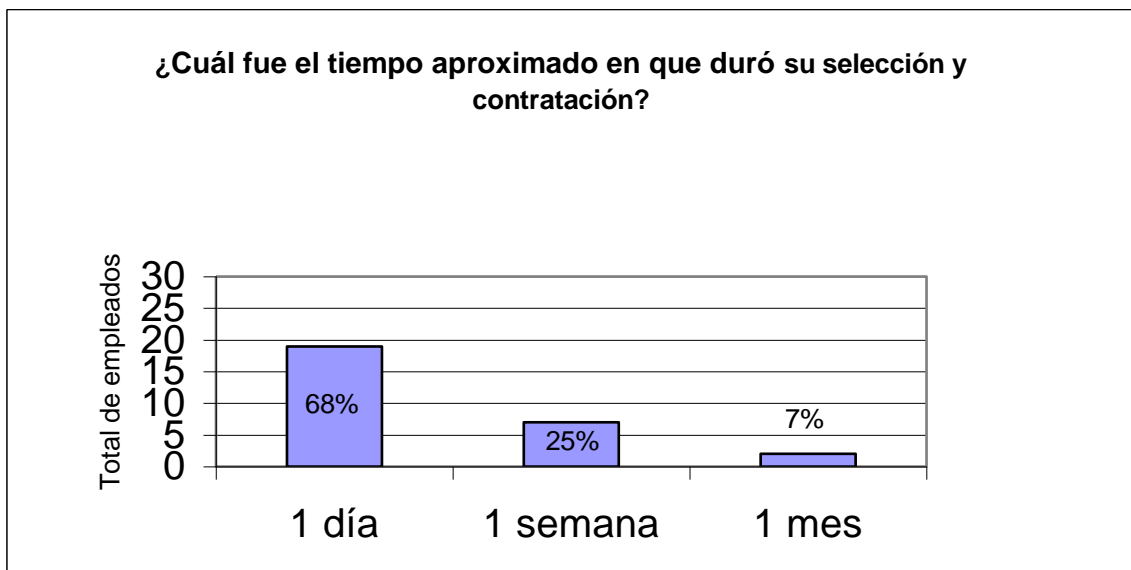
Grafica No. 03





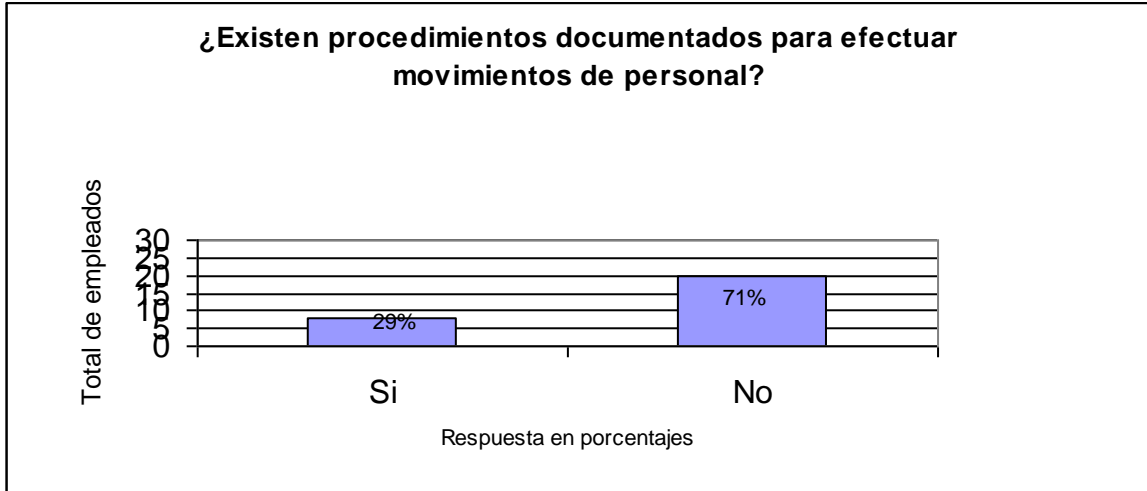
Como se observa en la grafica todos los empleados opinan que no existe un departamento de recursos humanos, el cual realice el proceso de reclutamiento y selección de personal y otras atribuciones que le competen.

Grafica No. 04



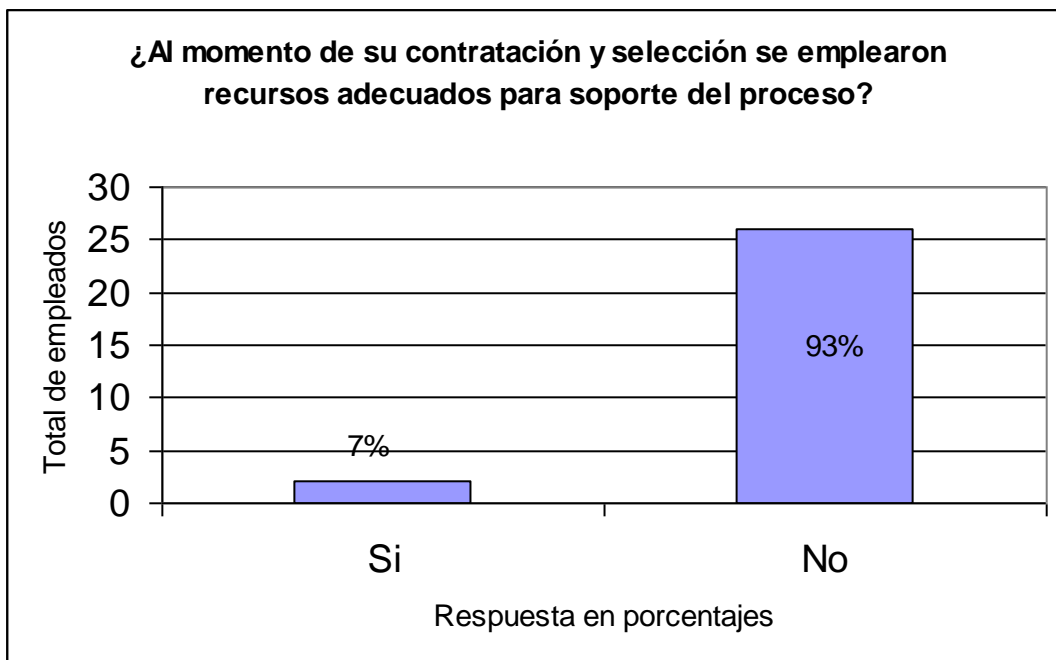
En este grafico demuestra que la forma realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal lo realizan muy de prisa sin dejar margen de analizar los expedientes y otros pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo regular lo realizan en menos de un día.

Grafica No. 05



Una cantidad de empleados opinaron que no existe documentos como banco de datos a donde recurrir en el momento que se requiera de un trabajador, un pequeño porcentaje opinó que si existe pero no se encuentran archivados correctamente porque cuando se necesita les lleva tiempo para poder encontrarlos.

Gráfica No. 06



La mayoría de los entrevistados opinaron que al momento de realizarles unos pasos del proceso de reclutamiento y selección no aplican recursos tecnológicos para verificar la veracidad de información del aspirante al puesto vacante, sencillamente se les entrevista y si llena los requisitos son contratados para el puesto solicitado.

#### **CAPITULO IV**

#### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Según Werther y Davis (1995), “El reclutamiento de personal es definido, como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.

Según Chiavenato (1,995), los objetivos básicos del proceso de selección son dos, primero buscar la adecuación de la persona al puesto, y segundo buscar la eficiencia de la persona en el puesto.

Según lo investigado, la empresa Importadora Buena Fe, no aplica un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que la mayoría de los trabajadores afirman que en la empresa no existe un procedimiento formal de reclutamiento y selección de personal. La mayoría de los trabajadores opinan que es el propietario quien realiza la contratación, y otro pequeño porcentaje opina que es la gerente quien realiza esa labor de contratación de los trabajadores, lo realizan con una

simple entrevista, si satisface a los propietarios el trabajo efectuado por parte del empleado en prueba se contrata.

Así mismo Importadora Buena Fe no cuenta con un departamento de recursos humano que se encargue de realizar todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo realizan personas como el propietario, pero no tiene un fundamento sólido que respalde el proceso que realiza, se lleva a cabo de forma empírica.

Por todo lo anterior se considera que es importante proporcionar a Importadora Buena Fe un modelo de proceso de reclutamiento y selección de personal para que los empleados a contratar tengan un buen desempeño y rendimiento en sus actividades laborales, y de esta forma se estaría incrementando la productividad y rentabilidad de la empresa que coadyuve al crecimiento y fortalecimiento tanto de la empresa como para el bienestar de cada uno de los trabajadores logrando así un clima de confianza entre patrono y empleado. Siendo este el principal aporte de la presente investigación.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- a. El proceso de reclutamiento y selección de personal ayuda a las empresas para tener un recurso humano calificado que cumplan con los requerimientos y perfiles del puesto. Se pudo comprobar que Importadora Buena Fe, no existe un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, previo a la contratación de nuevos empleados, sin embargo en términos generales el propietario de la misma en calidad de encargado de Recursos Humanos realiza de forma empírica la contratación de sus empleados,
- b. El propietario y gerente de Importadora Buena Fe, al momento de reclutar personal no definen con previa anticipación las fuentes para reclutar al personal, sencillamente lo realizan con el medio de comunicación radial mas próximo y accesible.

- c. Los métodos de reclutamiento no son empleados correctamente omiten varios de sus pasos al momento de realizarlos.
- d. Las entrevistas se realizan pero no con una base fundamentada, no tienen medios suficientes para obtener la información óptima del entrevistado. Asimismo se comprobó que en la mayor parte de las áreas al momento de contratar a los trabajadores no realizan pruebas para verificar el nivel de aptitud para el puesto.

## **5.2. Recomendaciones**

- a. Debido a la importancia que tiene el personal para la empresa, se recomienda fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal, y buscar optimizarlo de modo que la empresa pueda estar segura de que sus trabajadores tengan las habilidades y las características mínimas necesaria para desempeñar sus actividades.
- b. Se recomienda previamente a reclutar personal definir las fuentes y métodos de reclutamiento para lograr atraer el mayor número de aspirantes y verificar el grado de capacidad de cada uno de ellos.
- c. Al momento de realizar una entrevista previamente se deberá formular y estructurar las preguntas necesarias para obtener información pertinente a la requisición del puesto. De igual forma las pruebas son necesarias para comprobar el nivel de aptitud de la persona, de esta forma se garantiza que el aspirante del puesto demuestre el grado de capacidad de desempeño hacia el puesto solicitado.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA IMPORTADORA BUENA FE**

#### **6.1. Introducción**

El proceso de Reclutamiento y selección de personal en importadora Buena Fe, genera como aporte en los trabajadores una eficiencia en el desempeño de sus actividades, es por ello que en el contenido de este documento presenta un esquema sistemático y cronológicamente de cómo realizar un correcto proceso de reclutamiento de personal.

Proporciona al empresario en la administración de personal y a los encargados de recursos humanos, los conocimientos para manejar adecuadamente estos recursos y la inquietud para centrar más su atención en ellos.

Ha sido diseñado para aplicarse de manera práctica y sencilla, esperando contribuir para que la empresa tenga mayor eficiencia en cuanto a rentabilidad de sus

trabajadores y por ende ofrecer un buen servicio y de esta forma alcanzar las metas y objetivos propuestos.

## **6.2. Objetivos**

### **6.2.1. Objetivo General**

Proporcionar a la empresa un modelo de proceso de Reclutamiento y selección de Personal, siendo esta una alternativa innovadora y participativa en este proceso para elevar la eficiencia en el desempeño del personal en su trabajo.

### **6.2.2. Objetivos específicos**

- Proporcionar las fuentes de reclutamiento de personal, para Importadora Buena Fe y así atraer a las personas interesadas en el puesto vacante.
- Brindar métodos de reclutamiento de personal para que la empresa pueda ocupar las plazas vacantes.
- Proporcionar un guía de preguntas posibles al momento de realizar una entrevista para fundamentar la información requerida del aspirante al puesto.

## **6. 3. Políticas**

Para poder implementar esta propuesta, la empresa debe colaborar implementando las siguientes políticas:

- a. Promover el trabajo en equipo, para lograr una mayor eficiencia en el desempeño de los empleados.
- b. Crear un clima motivacional para los empleados.
- c. Establecer líneas de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

- d. Mantener unidad de mando entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa.
- e. Promover la responsabilidad de los empleados para mayor productividad de la empresa.

## **6.4. Implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal**

### **6.4.1. El Reclutamiento**

Cuando surge una plaza vacante el encargado de recursos humanos deberá realizar lo siguiente:

Mediante el proceso de reclutamiento Importadora Buena Fe podrá atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en la empresa.

#### **a. Fuentes de Reclutamiento**

Son los lugares donde se pueden encontrar las personas apropiadas para desempeñar el puesto vacante. Entre los ambientes de reclutamiento que Importadora Buena Fe podrá acudir son los siguientes:

##### **a.1. Ambiente Interno**

Se recomienda que se de prioridad en este ambiente ya que de una forma se le motiva al trabajador para que ascienda de puesto, además que ya conoce el ambiente de la empresa, es una forma de incentivar a los empleados.

Este proceso es más rápido economiza tiempo y dinero, evita gastos de medios de reclutamiento y se necesita de menos orientación par que los trabajadores se adapten a sus nuevos puestos.

##### **a.2. Ambiente Externo**

Una vez que Importadora Buena Fe haya tomado en cuenta el ambiente interno y se verifica que no existe la persona idónea para el puesto vacante, se procede al siguiente ambiente que es el externo, en ello existe la posibilidad de detectar las



condiciones o exigencias específicas de un puesto vacante. En el reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas.

En las fuentes externas se considera el medio por el cual es posible cubrir una variedad de diversos puestos.

## **b. Métodos de Reclutamiento**

Son los medios específicos mediante el cual Importadora Buena Fe puede atraer a los empleados potenciales a la empresa. Entre los métodos de reclutamiento que podrá utilizar la empresa están:

### **b.1. Métodos de reclutamiento interno**

- **Anuncios Vacantes**

En este caso Importadora Buena Fe deberá informar a los empleados que existen plazas vacantes dentro de la empresa.

- **Los inventarios de gerentes y de habilidades**

Permite a la empresa determinar si los empleados actuales poseen las aptitudes para llenar las vacantes.

- **Familiares y recomendados**

Se hace uso de esta fuente cuando se emiten boletines de las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante.

Normalmente las empresas acuden a las fuentes internas, más sin embargo, cuando no es posible cubrir las plazas vacantes se procede a realizar el reclutamiento externo.

## **b.2. Métodos de reclutamiento externo**

Una vez que Importadora Buena Fe haya agotado el método reclutamiento interno y no se ha encontrado la persona con el perfil del puesto se proceden a los métodos externos y son lo siguientes:

Contactos con universidades, colegios o institutos, entidades estatales, directorios académicos, etc.

- **Eventos Especiales**

Es un método de reclutamiento que significa un esfuerzo de parte de un sólo patrón o grupo de patrones para atraer a un gran número de solicitantes de empleo, por ejemplo las ferias de reclutamiento.

- **Carteles**

Otro de ello es colocar carteles o anuncios en la entrada o sala de espera de la empresa.

- **La publicidad**

La mas usada comúnmente y se recomienda que Importadora Buena Fe utilice es la radio, por ser un medio de comunicación mas escuchado a la población y es más accesible a toda la población que no esta económicamente activa.

Con el método de reclutamiento externo se obtendrá un amplio banco de datos parara necesidades futuras, además brinda la oportunidad para elegir a las personas más idóneas al puesto.

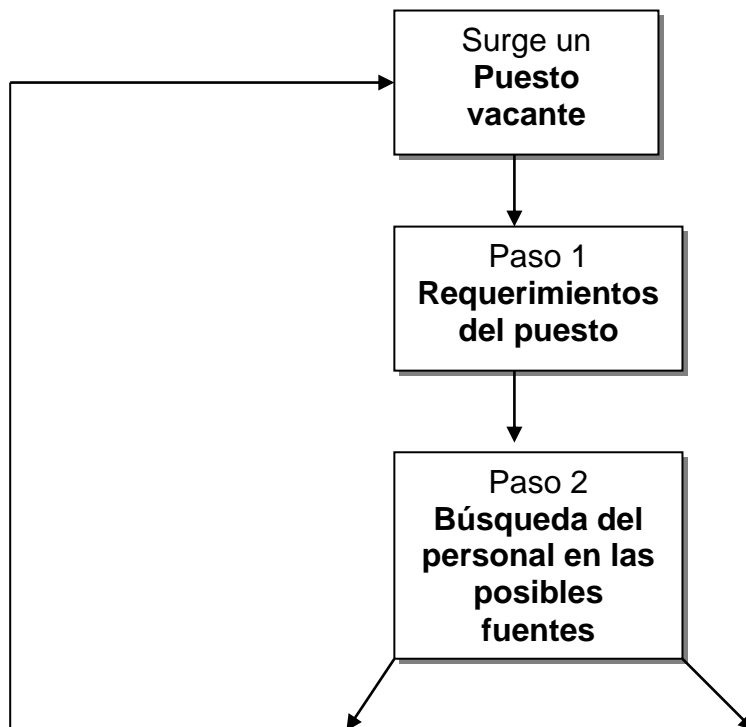
El encargado de recurso humano al realizar el reclutamiento y selección de personal, debe actuar siempre apegado a principios éticos. No deben exagerar ni mentir en cuanto a los beneficios que obtendrá un candidato a ocupar un puesto de trabajo, al momento de ser seleccionado, así como en los requisitos para ocupar el mismo, a fin de

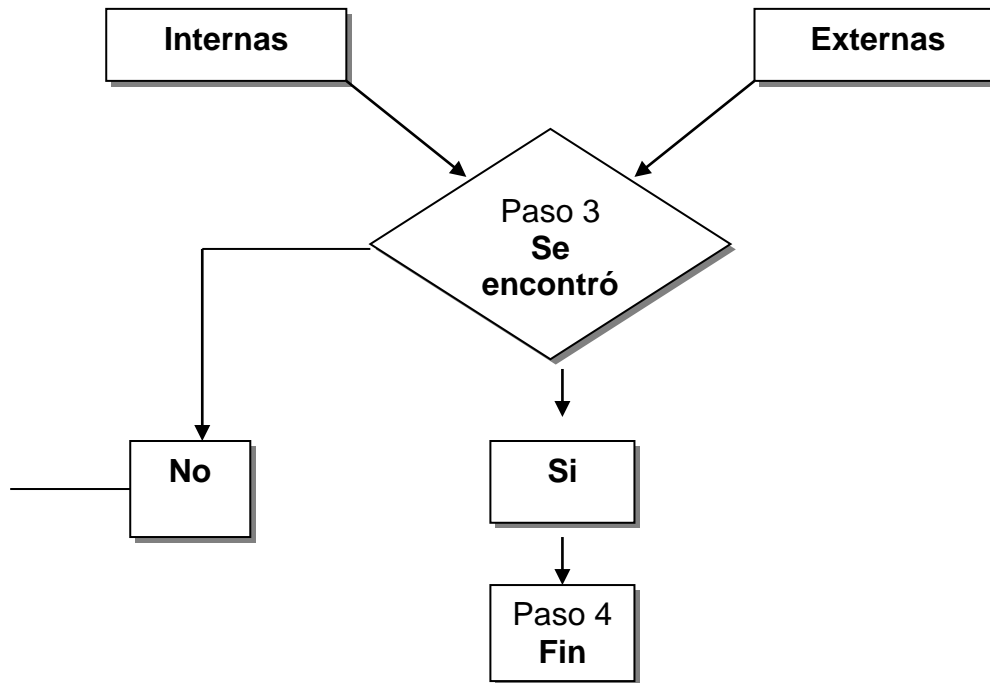
no crear falsas expectativas en las personas, lo cual atenta contra la dignidad del ser humano y crea mala imagen de la empresa.

Luego de haber atraído candidatos interesados en ocupar las plazas vacantes, a través de las diferentes fuentes y medios de reclutamiento se procede a la selección de personal, en una forma sistemática, a fin de elegir a la persona cuyas cualidades y potencialidades, sean afines a las necesidades, requerimientos y expectativas de la empresa.

A continuación se muestra un diagrama de la forma en que surge una necesidad de contratación de personal y los pasos que deberá seguir Importadora Buena Fe.

**c. Diagrama de Flujo sobre la determinación de necesidades de recurso humano de Importadora Buena Fe**





Fuente: Adaptado a Rojas Sérvulo

#### 6.4.2. Selección de Personal

Básicamente el proceso de selección de persona debe verse como una comparación entre dos factores: las exigencias y requerimientos del cargo al empleado, y el perfil o características de los solicitantes a llenar la plaza. El primer factor se obtiene por medio del análisis y la descripción del cargo, y el segundo factor por medio de la selección final.

##### a. El Proceso de Selección

El proceso de selección está formado por varias etapas, que a continuación se mencionan y se detallan:

- Solicitud de empleo
- Entrevistas de selección.
- Pruebas
- Verificación de referencia y antecedentes.
- Decisión de selección.
- Examen físico.

- Contratación del individuo.

Paso No. 01

### **a.1. Solicitud de empleo**

El siguiente paso del proceso de selección es la solicitud de empleo. La solicitud es utilizada para ampliar la información que puede proporcionar el currículum que el candidato entregue, esta información.

A continuación se presenta un formato de solicitud de empleo que podrá utilizar Importadora Buena Fé.

#### **a.1.1. Formato de solicitud de empleo Importadora Buena Fe**

Señor (a) (ita) solicitante, a continuación se le solicita una serie de datos que servirán para su proceso de selección al puesto que está solicitando. Pedimos su colaboración para proporcionar la información real; esta información será manejada en forma confidencial y se verificará en su momento.

#### ***DATOS PERSONALES***

Nombre completo \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Cédula de vecindad \_\_\_\_\_ No. de afiliación del IGSS \_\_\_\_\_

Estatura: \_\_\_\_\_ Peso: \_\_\_\_\_

#### ***DATOS FAMILIARES***

Nombre del padre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_ Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

Nombre de la madre \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_ Lugar de trabajo \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

Nombre de Esposa(o) \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_ Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

Tiene hijos: si no Cuántos hijos tiene: \_\_\_\_\_

Nombre	Edad	Centro de estudio / trabajo

**DATOS ACADEMICOS**

Nombre del Establecimiento donde terminó su primaria y año: \_\_\_\_\_

Nombre del Establecimiento donde terminó su básico y año: \_\_\_\_\_

Nombre del Establecimiento donde terminó su diversificado y año: \_\_\_\_\_

Cuenta con estudios universitarios SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Ultimo grado aprobado \_\_\_\_\_

Nombre de la carrera: \_\_\_\_\_

Estudia actualmente SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

Nombre de la carrera: \_\_\_\_\_

Maneja computadora: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Idiomas que habla \_\_\_\_\_

**DATOS LABORALES**

Anote la información de sus trabajos empezando desde el más reciente:

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

Puesto que ocupó \_\_\_\_\_ Salario  
devengado \_\_\_\_\_

Nombre Jefe Inmediato \_\_\_\_\_ Cargo del Jefe \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Fecha de retiro \_\_\_\_\_

Motivo de retiro: \_\_\_\_\_ Se puede solicitar referencias si no

Funciones básicas:

**DATOS DEL PUESTO**

Nombre del puesto que solicita: \_\_\_\_\_

Cuánto tiempo tiene de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Su expectativa salarial mínima \_\_\_\_\_ Fecha que puede iniciar \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS PERSONALES**

Proporcione los datos de tres personas que le conozcan y no sean parte de su familia

<b>NOMBRE</b>	<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	<b>TELEFONO CASA</b>	<b>TELEFONO TRABAJO</b>

**OBSERVACIONES**


Nombre \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Fuente: Adaptado de Ruano (2002).

## INSTRUCCIONES:

Se recomienda que las áreas de información que debe tener la solicitud de empleo sean las siguientes

1. Datos generales del candidato, nombre, dirección, teléfono, número de cédula, fecha de nacimiento, etc.
2. Datos familiares, especialmente de la familia en primer grado de consanguinidad, padres, hijos, hermanos, esposo (a).
3. Información académica, lugar y fecha donde ha cursado sus niveles de educación, si estudia actualmente, idiomas que habla, especialidades, etc.
4. Experiencia laboral, lugares de trabajo, puestos que ha desempeñado, funciones, etc.
5. Referencias, estas referencias pueden ser laborales y personales.

Es muy importante darle la atención debida al candidato que llega a solicitar la plaza vacante, hay que recibirlos bien y darles las instrucciones necesarias para que llenen la solicitud. Es bueno tener un lugar específico para que la llene y revisarla para que no deje nada sin contestar. Lo deberá llenar el aspirante del puesto.

## Paso No.2

### **a.2) Entrevista Preliminar**

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas, debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

El propósito de este filtro inicial es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. En la entrevista preliminar se producen otros beneficios, porque puede ser que la plaza que requería el solicitante no sea la única, y entonces pueda ser propuesto para otro puesto.

**Los objetivos para realizar la entrevista son:**



- Obtener información del candidato.
- Suministrar información del puesto de trabajo y la empresa
- Promover el goodwill (asegurarse de que los candidatos se retiren de la entrevista con la sensación de haber sido plenamente escuchados y tratados justamente).

El contenido específico de las entrevistas de empleo varía mucho de una empresa a otra y de acuerdo con el nivel del puesto. Sin embargo, los siguientes tópicos generales aparecen en una forma muy consistente en las entrevistas de empleo:

- Logros académicos
- Experiencia ocupacional Cualidades personales
- Habilidades interpersonales
- Orientación de la carrera

A continuación se presentan algunas preguntas que deberá contener una entrevista y que podrá utilizar Importadora Buena Fe.

### **a.2.2. Guía de preguntas posibles al momento de realizar una entrevista**

Nombres y apellidos	
Estado Civil	
Lugar donde vive	
Teléfono	
Lugar de trabajo de sus padres	
Lugar de trabajo de su conyugue	
Tiene hijos	
Lugar de estudio	
Estudios realizados	
Estudia actualmente	
Metas profesionales	
Ha recibido cursos adicionales, qué tipo	
Tiempo de experiencia laboral	
Lugares de trabajo	
Fecha de ingreso y egreso de lugares de trabajo	
Funciones que ha desempeñado	
Actividades que mas le llamó la atención de sus trabajos	
Motivos de retiro	

Experiencia que le han dejado sus trabajos	
Áreas que considera que debe mejorar en su persona	
Sus mayores fortalezas	
Sus objetivos personales a corto plazo	
Porque considera que puede ser parte de la empresa	
Que le motivo a buscar esta empresa	
Cuáles son los aportes que usted podría dar a la empresa	
A que dedica su tiempo libre	
Cómo se considera usted como amigo	
Qué valores le gustaría transmitirle a sus hijos	
Cómo considera su nivel socioeconómico	

Fuente: Adaptado de Ruano (2002).

### **a.2.3. Revisión de Solicitudes y Currícula**

En esta etapa se permite al empleado potencial llenar una solicitud de empleo, el encargado la evalúa para ver si hay acoplamiento entre el individuo y el puesto. Una forma de solicitud bien diseñada y utilizada de manera correcta, puede ahorrar mucho tiempo porque incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado.

La información contenida en una solicitud debidamente llenada o en curriculum vitae, se compara con la descripción del puesto para determinar si existe un acoplamiento esencial entre las necesidades de la compañía y las aptitudes del solicitante. Un currículum es un método común que los solicitantes utilizan para presentar la información de sus antecedentes.

Curriculum vitae: es el conjunto de datos relativos a la situación personal, profesional o laboral del candidato a un trabajo.

A continuación se muestra un formato de un análisis curricular que podrá utilizar Importadora Buena Fe.

**a.2.4. formato de un Análisis Curricular  
Importadora Buena Fe**

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Lugar donde vive: \_\_\_\_\_

Posee Título: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Nivel: \_\_\_\_\_

Qué tipo de especialización cuenta: \_\_\_\_\_

Ha laborado el candidato SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Tiempo: \_\_\_\_\_

Su experiencia laboral es de: \_\_\_\_\_

En qué puestos: \_\_\_\_\_

Lugares en donde ha laborado y fecha:


Su período de trabajo es continuo, o hay lagunas de tiempo no reportadas: \_\_\_\_\_

---

Cursos adicionales recibidos:


Fuente: Adaptado de Ruano (2002).

Instrucciones:

se deberá llenar de acuerdo a lo que especifica dicho documento, este documento lo deberá llenar el aspirante de la plaza vacante se recomienda contestar las preguntas con muchas seriedad posible para comprobar la sinceridad del caso previo a ser seleccionado y contratado.

Paso No. 03

### **a.3. Administración de pruebas de selección**

Se deberá utilizar para ayudar en la evaluación de las aptitudes y el potencial de éxito que pueda tener un solicitante.

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

#### **a.3.1. Tipos de pruebas de selección que podrá utilizar Importadora Buena Fe**

- **Pruebas de conocimiento del puesto**

Las pruebas de conocimiento del puesto están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. Las pruebas de conocimiento del puesto, que se basan en información del análisis del puesto, deben diseñarse especialmente para los puestos específicos.

Por ejemplo si va evaluar a un candidato a ocupar el puesto de Contador de la empresa, solicite que elabore lo siguiente:

- Una planilla de sueldos
- Un estado de resultados
- Documentos de crédito
- Una conciliación bancaria
- Pregunte a cerca de la Ley del impuesto al valor agregado IVA, impuesto sobre la renta ISR entre otras.
- **Pruebas de muestreo del trabajo**

Las pruebas de muestreo del trabajo exigen que un solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas representativas del puesto.

Paso No. 04

#### **a.4. Verificación de referencias personales**

La verificación de referencias puede proporcionar elementos de juicio adicionales a la información que entregó el solicitante y permitir la verificación de su precisión. La falla básica en este paso del proceso de selección es que casi toda persona viviente puede nombrar individuos que estén dispuestos a hacer comentarios favorables acerca de ellos.

Para contrarrestar esta falla o desventaja se recomienda realizar una investigación extra con personas y/o empresas que hayan tenido algún tipo de relación con el solicitante o candidato al puesto.

Paso No. 05

#### **a.5. La decisión de selección**

Después de obtener y evaluar la información de los finalistas (se sugiere como mínimo 03 aspirantes) en un proceso de selección para un empleo, el gerente debe dar

el paso más importante: tomar la decisión real de contratación. En esta etapa se debe seleccionar a la persona cuyas aptitudes concuerdan más estrechamente con los requerimientos de la vacante.

Los profesionales en recursos humanos tienen una fuerte participación en todas las fases que llevan hasta la última decisión de contratación, sin embargo la persona que suele tomar la decisión final es el gerente que será responsable del desempeño del nuevo empleado.

Paso No. 06

#### **a.6. Examen físico**

Una vez tomado la decisión de hacer una oferta de trabajo, la siguiente fase en el proceso de selección considera un examen físico para el solicitante que ha aprobado todas las etapas previas. El propósito básico del examen físico (médico) es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

En el ámbito laboral nacional, esta etapa del proceso de selección no es tomada en cuenta por la mayoría de las empresas.

Tal y como se indicó en el paso No. 06, es recomendable contar con un mínimo de 03 candidatos idóneos preseleccionados a efecto de atender cualquier contingencia que se presente en el examen médico y así evitar la inversión infructuosa del proceso de selección.

Paso. 07

#### **a.7. Contratación del Individuo y oferta de empleo**

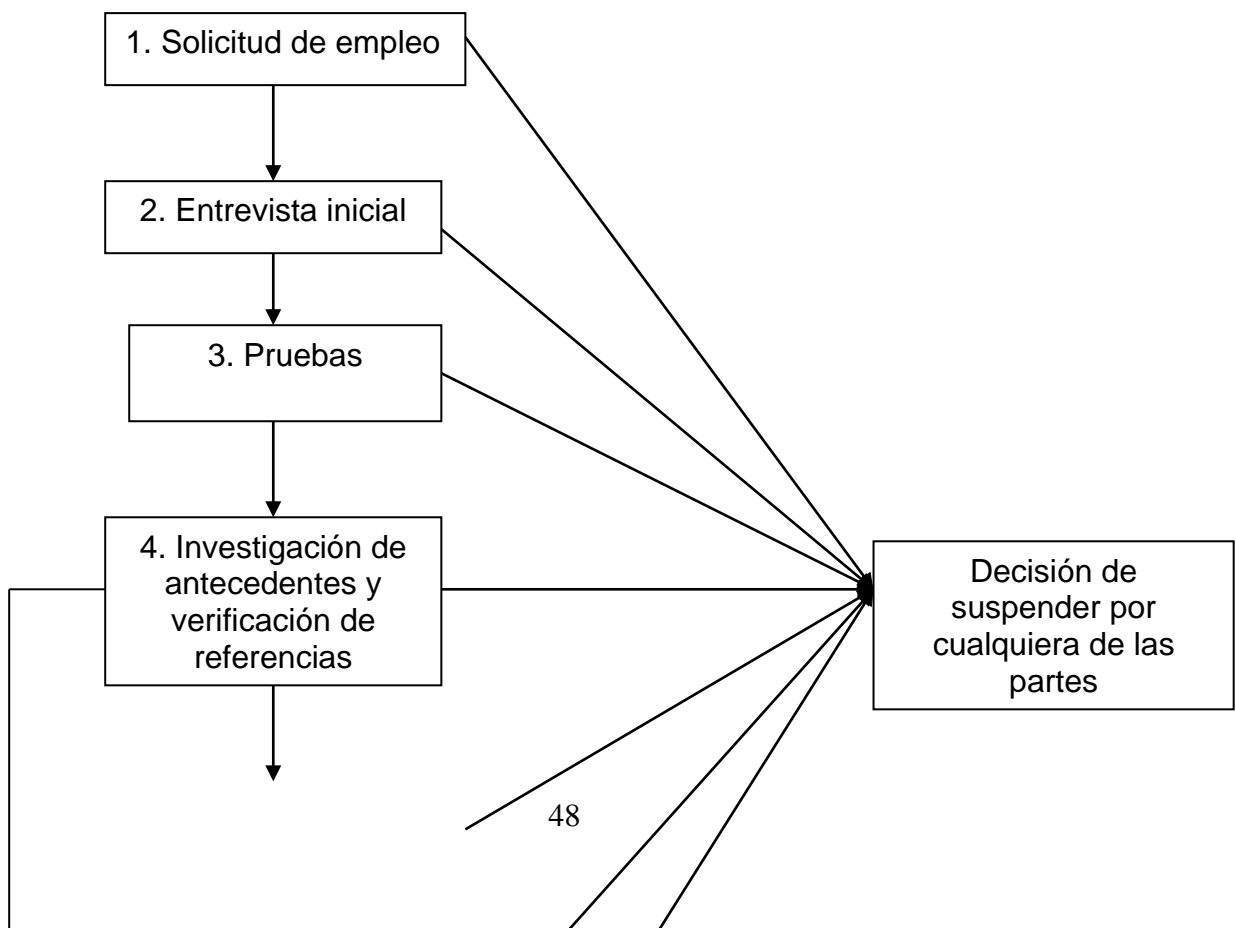
En ésta etapa del proceso de selección, se procede a contratar al solicitante, siempre y cuando el examen físico no reporte ningún problema médico que lo descalifique.

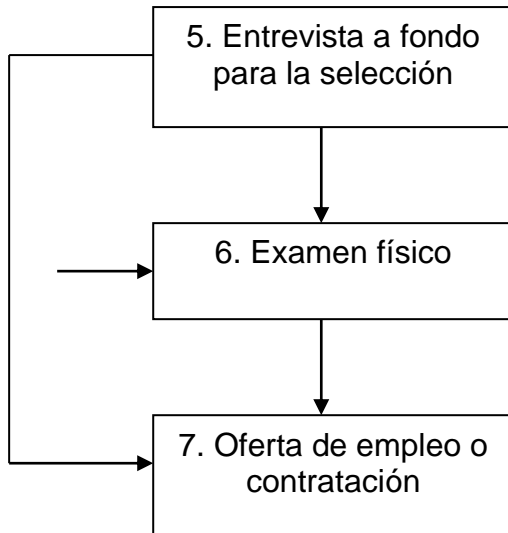
Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato, por su voluntad con justa causa o sin ella, sin incurrir sin responsabilidad alguna.

Es importante hacer énfasis en la ética profesional que deben tener las personas responsables de la selección, quienes deben actuar siempre bajo principios técnicos, dado que puede afectarse la vida futura del candidato si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el que no tiene la capacidad ni las habilidades requeridas o en uno para el cual tiene más capacidad de la necesaria, si se hacen proposiciones en contra de la moral o si son víctimas de acoso. Estas son situaciones que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato minando su salud mental y la de su familia.

A Continuación se presenta un diagrama de los pasos del proceso de selección de personal. Para visualizarlo de mejor forma.

#### a.7.1. Diagrama del proceso de selección de Importadora Buena Fe





Fuente: Adaptado de Rojas (1993).

## 6.5. Especificación de Recursos

Los recursos a utilizar en la implementación de la propuesta de un proceso de reclutamiento de personal serán:

### a. Recurso Humanos

Se recomienda la contratación de un encargado de recursos humanos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### b. Recursos financieros

La contratación de una persona encargada del recurso humano representa un gasto mas para la empresa, pero de alguna manera beneficia para el logro de los objetivos de la empresa y tener mayor eficiencia en el desempeño de los empleados a contratar. El costo de contratar a una persona para ésta área sería de aproximadamente de Q.2,500.00 mensuales con un nivel educativo de perito en administración de empresas de preferencia con estudios universitarios en psicología.



c. Recursos Materiales

Para realizar el proceso de reclutamiento se necesitaran de material didáctico como, hojas de papel bond, lápices, borradores, fólderes, fasters, marcadores, uso de tinta para impresora, uso de computadoras para elaborar pruebas, escritorios de oficina, fotocopias de documentos, y un archivo para tener un banco de papelería para otra futura plaza vacante.

d. Recurso Técnicos

Todo lo necesario para recabar información del aspirante del puesto como: los métodos, los tipos de pruebas, tipos de entrevistas, habilidad para realizar las entrevistas y otras técnicas que el evaluador utilizará y creará conveniente utilizarlas para recabar la información óptima y necesaria para cumplir con los requisitos del puesto vacante.

### 6.6. Cronograma de actividades

No	ACTIVIDADES	Mes 01				Mes 02				Mes 03				Responsables	Participantes
		Semanas													
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Creación del área del Recurso Humano													Propietario	Propietario y Gerente General
2	Contratación del encargado de Recurso Humano													Propietario	Propietario y Gerente General
3	Formulación del Plan de Trabajo de Recurso Humano													Encargado de Recurso Humano	Encargado de Recurso Humano, Propietario y Gerente
4	Supervisión de desempeño de los empleados													Encargado de Recurso Humano	Todo el personal
5	Evaluación del desempeño de los empleados													Encargado de Recurso Humano	Todo el personal
6	Presentación de informe de Evaluación de los empleados													Encargado de Recurso Humano	Encargado de Recurso Humano, Propietario y Gerente
7	Retroalimentación de actividades, correcciones													Encargado de Recurso Humano	Todo el personal
8	Observación de necesidades de capacitación													Encargado de Recurso Humano	Encargado de Recurso Humano, Propietario y Gerente
9	Búsqueda de asesoría de capacitación para empleados necesitados													Encargado de Recurso Humano	Encargado de Recurso Humano, Propietario y Gerente
10	Aplicación del proceso de Reclutamiento en el momento De surgir una plaza vacante													Encargado de Recurso Humano	Encargado de Recurso Humano y aspirante del puesto

## CAPITULO VII

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Achaerandio, L. (2000). Iniciación a la práctica de la investigación. (6ª.ed.) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
2. Anzola Rojas Sérvulo (1993) Administración de pequeñas empresas (1era edición). México: McGraw- Hill.
3. Arthur, D (1987). Selección efectiva de personal. Colombia. Editorial Norma
4. Byars L. Y Rue L. (1991). Administración de Recursos Humanos. Conceptos y aplicaciones, Interamericana Mexico.
5. Cámara de Comercio de Guatemala (2,004). **Negocios en Guatemala** [En red] Disponible en:  
**<http://www.negociosenguatemala.com/negocios/actividadeseconomicas.as>**
6. Carmen Estela Ruano Hernández (2002) **El Proceso De Selección De Personal Docente En Los Centros Educativos** (tesis) Universidad Rafael Lanvidar Ciencias Económicas, Guatemala.
7. Chiavenato, (1996) Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, México.
8. Dessler. (1994) Administración de Personal, (6ta. Edición), México.
9. Douglas Nehemias Guerra Calderon (2003) **Reclutamiento y Selección de Sersonal, en las Empresas Comerciales y de Servicios de Municipio de Jalapa** (tesis) Universidad Rafael Landivas Ciencias Económicas, Guatemala.
10. Grados, J. (1992). Inducción, Reclutamiento y selección. (1ª. Ed.) México D.F.

11. Inmobiliarias en Guatemala (2,004) **Hechos y Cifras de Guatemala.** [En red]  
Disponible en:  
**[http://209.15.138.224/inmochapin/hechos\\_y\\_cifras.htm](http://209.15.138.224/inmochapin/hechos_y_cifras.htm)**
12. Koontz H, y Wehrich H. (1998). Administración I. (11ª. Edición) México. McGraw-Hill.
13. Mondy, W., Noe, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. (6ª. Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
14. Reyes P, A (1984) Administración de Personal. México. Editorial Limusa, S.A
15. Sherman, A. (1994) Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamericana, S.A.
16. Sosa Mendoza (1995). Administración I: tomo II Primera edición, Guatemala PROFASR. Universidad Rafael Landívar.
17. Swan, W. (1997). Cómo Escoger El Personal Adecuado, Norma Colombia
18. Werther William Y Davis Heith (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos, (Cuarta Edición) Editorial McGraw-Hill, México.

# ANEXOS

## Anexo 1

¿Cual es el nombre del puesto que desempeña actualmente y sus funciones específicas?

Cuadro No. 01

<b>Conserje</b>
Mantenimiento de la oficina, trapear, sacudir muebles, limpiar vidrios, realizar depósitos en los bancos, sacar fotocopias, riego de flores y jardín, limpiar computadoras y accesorios, limpiar paredes, lavar tazas para servir café, servir el café a los empleados administrativos, cuando no esta el guardia desempeña la función de seguridad.
<b>Seguridad</b>
Revisar al personal en su salida, cuidar las instalaciones, cuidar la puerta, reportar las novedades del turno, marcar repuestos para los que ingresan, pedir constancia de los repuestos con una contraseña para darle salida, realizar, consulta de salida, abrir la portón en la salida de algún empleado con vehículo, realiza transferencia de documentos en la otra empresa que está anexo a la empresa, limpiar aceras de las calles.
<b>Encargado de venta de camiones</b>
Vender camiones, compra de repuestos en el medio, mandados especiales de los propietarios, enviar repuestos a la ciudad capital, chequear motor de los camiones, realizar depósitos y retiros en los bancos.
<b>Secretaria</b>
Recibir y realizar llamadas, atención al cliente, archivos de documentos, recibir facturas, entregar cheques.
<b>Contador General</b>
Llevar todos los controles de los costos de camiones, gastos que realiza un camión, supervisión de lo fiscal, realizar planillas, supervisión de áreas de operación. (Administración de otras empresas del mismo propietario como fincas transportes y gasolineras).
<b>Auxiliar de contabilidad</b>
Elaboración de caja chica, controles de órdenes de trabajo, ordenes de compras, realizar inventarios de herramientas, controles de bancos, elaboración de cheques, control de planillas del trabajador de sueldos. (Además lleva la contabilidad de otras empresas del mismo propietario como fincas, gasolineras, etc.
<b>Encargado de cobros</b>
Cobros a los clientes, cobro de repuestos, arqueo de caja, elaboración de libro de bancos, registro de camiones y cambios del camión, control de la cuenta corriente del cliente, reporte de venta, revisar cheques, kardex de suministro de bodega, control de contraseñas, elaboración de recibos de venta de repuestos, revisar facturas de venta de los camiones. (otras actividades de otras empresas del mismo propietario)

<b>Encargado de venta de repuesto usado</b>
Venta de repuesto usado, notificar personalmente en la oficina la venta, actividades varias de taller, servicios con el montacargas, conocer los precios de los repuestos, toma de decisión en venta de repuestos.
<b>Encargado de taller</b>
Supervisar a los empleados de taller, verificar abastecimientos, solicitar dinero en caja para la compra de accesorios. (otras actividades de otras empresas del propietario)
<b>Encargado de soldadores</b>
Supervisar los trabajos de los ayudantes, verificar el mantenimiento de los maquinas, reportar desperfectos o que haga falta, pedir materiales que se necesita, revisar si existe accesorios para trabajar, responsabilidad de maquinas y herramientas, responsable de los materiales. Y otros trabajos de otras empresas del propietario
<b>Ayudantes de soldadores</b>
Soldar chasis de camión, realizar alargues de chasis, enderezado de chasis, correr ejes, soldar escapes, silenciadores, soldar mangueras hidráulicas, colocación de stops, limpieza de taller, hacer puertas y ventanas, y otros trabajos del propietario
<b>Mecánicos</b>
Preparar cajas, catarinas, frenos, cambiar discos de closh, adaptar cajas de velocidades, reparar cilindros de tractores, convertir camión automático a mecánico reparar fallones bombas de inyección, revisar temperatura de los motores.
<b>Bodeguero</b>
Brindar accesorios, brindar herramientas de mecánicos y soldadores por medio de vale, solicitar electrodos, y discos brocas, etc.
<b>Encargado de enderezado y pintura</b>
Supervisar a los pintores, controlar a los pintores, realizar trabajo de pintura.
<b>Propietario</b>
Compra de los vehículos, toma de decisión en todos los aspectos de la importadora Cobán.
<b>Gerente</b>
Revisión de cheques, revisión de facturas, control de clientes morosos. Control de proveedores.
<b>Mensajero</b>
Traer encomiendas, realizar depósitos en los bancos, comprar repuestos, transportar al personal etc.

Como se logró observar en este cuadro las funciones que realizan cada uno de los trabajadores, no se relacionan con lo que estable el manual de funciones que posee la empresa, sino cada empleado realiza tareas distintas no coherentes a la naturaleza del

puesto. Además desempeñan otras funciones de otras empresas del mismo propietario.

Poseen personal con cierto nivel académico en puestos no acordes al perfil del puesto

## Anexo 2

No. \_\_\_\_\_

Buen día, Mi nombre es Fredy Leonel Cú Mó, soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar, actualmente realizo la practica supervisada en esta empresa. Este cuestionario trata sobre la Organización del personal de la empresa. Por lo que le agradezco de antemano la concesión de unos minutos de su tiempo para responderlo. La información obtenida será estrictamente confidencial.

### ORGANIZACION

1. ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña actualmente?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál fue la forma o procedimiento de su contratación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Quién interviene en el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Propietario \_\_\_\_\_  
Gerente \_\_\_\_\_  
Administrador \_\_\_\_\_

4. ¿Cuenta con un departamento de recursos humanos la empresa?

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

5. ¿Cuál fue el tiempo que se llevo al momento de su contratación y selección?

Un día \_\_\_\_\_ Una semana \_\_\_\_\_ Un mes \_\_\_\_\_

6. ¿Existen procedimientos documentados para efectuar movimientos de personal?

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

7. ¿Al momento de su contratación y selección se emplearon recursos tecnológicos para dar soporte al dicho proceso?

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

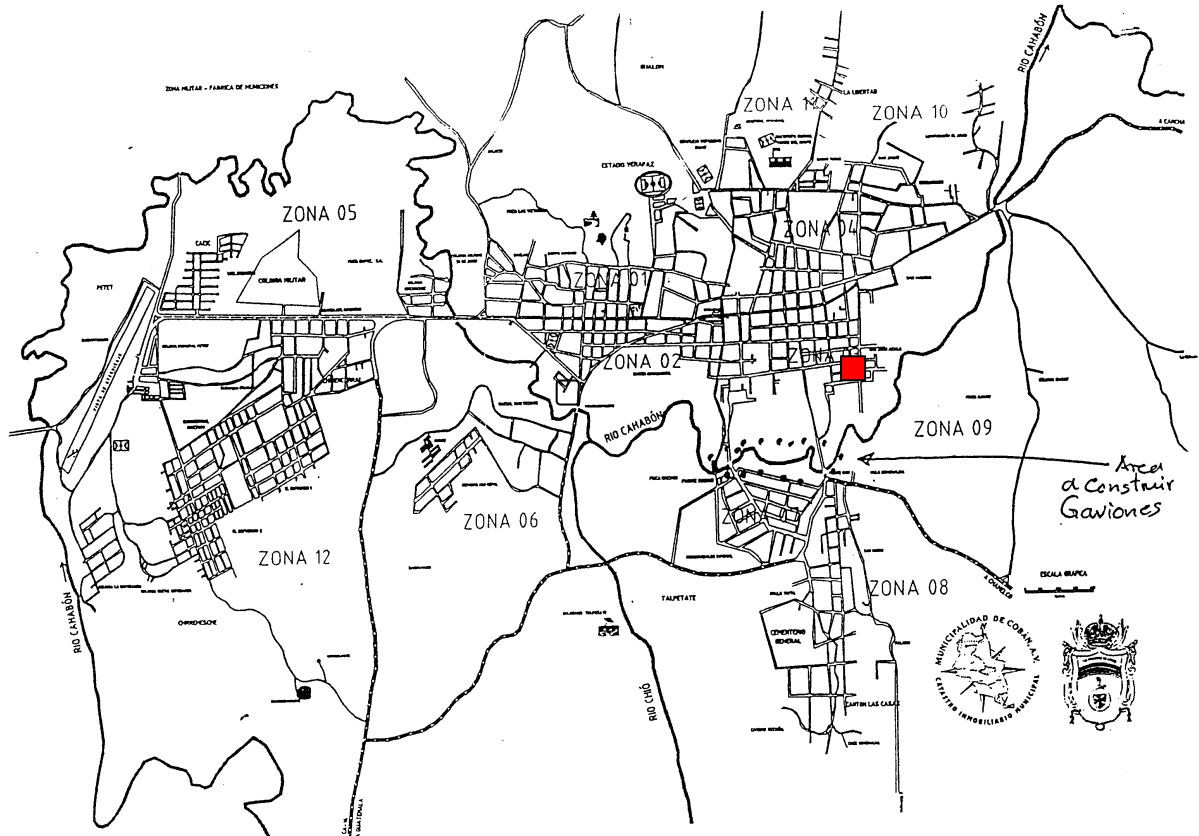
Nombre \_\_\_\_\_ género: M \_\_\_ F \_\_\_

Nivel de escolaridad:

Primaria \_\_\_ Diversificado \_\_\_ Universitarios \_\_\_ otro \_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!

### Anexo 03



Ubicación de Importadora Buena Fe a nivel local