

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Evaluación de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en el municipio de Morales, departamento de Izabal.”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Delmy Graciela Lainfiesta Ruano

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

**“Evaluación de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en el municipio de Morales, departamento de Izabal.”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Delmy Graciela Lainfiesta Ruano

Lic. Luis Alberto Compá Martínez, (**Asesor**)  
M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales, (**Revisora**)

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M. A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vicedecano

**Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez**  
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña  
**Examinador**

Licda. Alba Judith Soto Herrera  
**Examinador**

Lic. Byron Estuardo Girón Díaz  
**Examinador**

Lic. Luis Alberto Compá Martínez  
**Asesor**

M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales  
**Revisora**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

REF.:C.C.E.E.0118-2015

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 08 DE JUNIO DEL 2015  
SEDE PUERTO BARRIOS

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Compa Martínez, tutor y Licenciada Dora Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Evaluación de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en el municipio de Morales, departamento de Izabal”, Presentado por él (la) estudiante Delmy Graciela Lainfiesta Ruano, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1274, de fecha 28 de marzo del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado: 17,806

[lacompan@hotmail.com](mailto:lacompan@hotmail.com)

Teléfono: 5517-5794

Puerto Barrios, 26 de noviembre del 2014

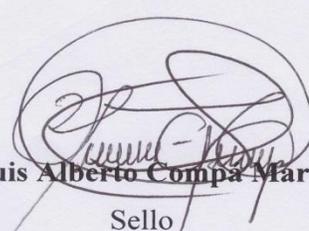
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Evaluación de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en el municipio de Morales, departamento de Izabal”**, realizada por **Delmy Graciela Lainfiesta Ruano** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa (90) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Luis Alberto Compa Martínez

Sello

Luis Alberto Compa Martínez  
LIC. EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS  
Col. 17,806

**MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales**

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 11 de febrero de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

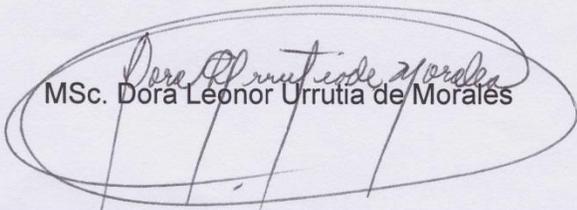
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Evaluación de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en el municipio de Morales, departamento de Izabal”** Realizado por: **Delmy Graciela Lainfiesta Ruano**, carné No.201405323, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

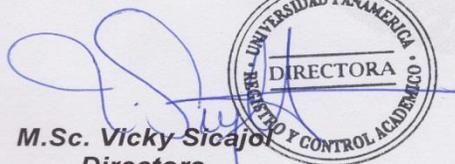
## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 812.2015**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Delmy Graciela Lainfiesta Ruano** con número de carné 201405323, aprobó con **86 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de marzo del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciocho días del mes de mayo del año dos mil quince.

Atentamente,



**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**

Pamela R.  
cc. Archivo.

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** por ser el centro de mi existir, y darme la oportunidad de realizar mis sueños, guiarme en mi vida, y protegerme del mal, sin ti nada soy padre.

**A MI ESPOSO:** por ser ese hombre que me apoya siempre y quiere ver mi superación constante en todos los aspectos de mi vida, lo amo que Dios lo bendiga y me permita vivir muchos años más a su lado.

**A MIS HIJOS:** desde que se fueron al cielo, tengo la seguridad que son los ángeles que me cuidan y estarán presente en cada etapa de mi vida, gracias por convertirme en madre, nunca dejaré de amarlos mi ángel y Sebastián.

**A MIS PADRES:** son mi ejemplo de lucha y perseverancia, gracias por haber trabajado su vida entera para darme siempre lo mejor e instarme a realizar mis sueños y ser alguien en la vida, los amo, son el tesoro máspreciado que Dios regalo a mi vida.

**A MI HERMANO:** con amor dedico este triunfo, para que te sientas orgulloso de tu hermana, siempre quiero lo mejor para ti, espero sirva de ejemplo a tu vida, siempre lucha por tus sueños, nunca te des por vencido! te amo.

**A MIS PRIMOS:** les digo que para alcanzar sus sueños y ser grandes personas en el futuro, nunca se dejen vencer por el “no puedo”.

**A MIS COMPAÑEROS:** les deseo lo mejor y la mayor de las bendiciones en sus carreras profesionales, que estén llenas de éxito y superación constante.

**A MI ASESOR:** Gracias por sus enseñanzas, el apoyo profesional brindado y la paciencia con todo este proceso de aprendizaje, que Dios le bendiga siempre.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	3
2.1 Marco teórico	3
2.2 Manual	3
2.2.1 Importancia de los manuales	3
2.2.2 Tipos de manuales	4
2.3 Provisión de recursos humanos	4
2.4 Análisis y descripción de puestos	4
2.5 Planeación del recurso humano	6
2.5.1 La demanda de recursos humanos	7
2.6 Reclutamiento de personal	7
2.6.1 Fuentes y métodos de reclutamiento de personal	8
2.7 Selección de personal	11
2.7.1 El proceso de selección	12
2.8 Contratación de personal	13
<b>Capítulo 3</b>	16
3.1 Planteamiento del problema	16
3.2 Objetivos	18
3.2.1 Objetivo general	18
3.2.2 Objetivos específicos	18
3.3 Alcances y límites	18
3.4 Metodología	19
3.4.1 Sujetos	19
3.4.2 Instrumentos	20
3.4.3 Procedimiento	21

<b>Capítulo 4</b>	23
4.1 Presentación de resultados	23
4.2 Análisis e interpretación de resultados	35
<b>Conclusiones</b>	39
<b>Recomendaciones</b>	40
<b>Referencias bibliográficas</b>	41
<b>Anexos</b>	43

## **Resumen**

El presente informe se basó en un análisis de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal que efectúa el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, se encontró que carece de un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, presentándose la oportunidad de realizar un proyecto del mismo, por ello se ofrece un manual que este apegado a los lineamientos generales y leyes ordinarias de Guatemala, con sus características principales las cuales son: ser dinámico y moderno, para poder implementar nuevos instrumentos de evaluación y pruebas psicométricas, para fortalecer la competitividad en la provisión de recursos humanos de la empresa en forma eficiente.

De los resultados obtenidos en la investigación, se estableció un esquema que defina de forma correcta para la empresa los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, sin provocar un mayor conjunto de actividades que pudiesen ser innecesarias, como la falta de confiabilidad, conflictos y mal clima organizacional para las personas encargadas de aplicar esta gestión de vital importancia para la organización.

La implementación de dicho manual en la panificadora, regularizará y formalizará los procesos, de manera que garantice transparencia de los mismos, eficiencia, dinamismo, credibilidad, y objetividad de una buena administración de recursos humanos.

## **Introducción**

Los constantes cambios de la actualidad, la globalización de la economía y la competencia que cada día es más agresiva en el comercio; han provocado que el recurso humano se convierta en una ventaja competitiva en las organizaciones o empresas, esto debido al factor que agrega valor a productos y servicios que se ofrecen en el mercado, lo anterior transforma al elemento humano en una herramienta inimitable e insustituible; por tal razón es indispensable que el personal que ingresa a Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala sea el más capacitado e idóneo para alcanzar los objetivos de la organización.

Es importante comprender que una organización se define como una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes, antes que la empresa se vea envuelta en problemas de índole laboral es importante que la captación del personal se realice bajo un procedimiento formal establecido para minimizar los riesgos que conllevan el contratar personal idóneo para la institución.

La forma por medio del cual las personas trabajan e interaccionan entre sí, determina en gran medida el éxito de la organización. En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se selecciona al personal es fundamental para las empresas. Personas poco capacitadas y sobre todo si efectúan actividades equivocadas a su profesionalismo provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido.

La presente investigación pretende contribuir con Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, para fortalecer el área de la administración del recurso humano, y proveer de un manual de procedimientos formales de reclutamiento, selección y contratación del personal. Para encontrar mayor sustento a la investigación, se desarrolló de forma ordenada capítulos y apartados que permiten obtener mayor claridad sobre el tema desarrollado.

Capítulo uno, contiene los antecedentes que se originaron del resultado sintético del diagnóstico realizado como anexo dos; en el capítulo dos se encuentra el fundamento teórico que ha permitido obtener mayores conocimientos y por consiguiente desarrollar la ejecución de la propuesta.

El capítulo tres se encuentra integrado por el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos de la investigación, metodología, sujetos, instrumentos y procedimientos; en el capítulo cuatro corresponde a la presentación, análisis e interpretación de resultados donde de manera detallada se puede observar los hallazgos encontrados en la empresa durante la investigación; y por consiguiente también se agregan las conclusiones, referencias bibliográficas, propuesta y los anexos.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo fundamental que contribuye a determinar la posición de la empresa a largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Por tal razón Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala se ha presentado en el comercio como una organización de manufactura de alimentos de panificación fundada en 1950, orientada a ser una empresa líder en el gusto y paladar de los guatemaltecos de la región de Izabal, y ha logrado llegar a la mesa de cada uno de los guatemaltecos que creen en su producto y calidad. Su mayor potencial de crecimiento está en la tradición, mediante el conocimiento, el trabajo en equipo y el compromiso.

La calidad en los procesos aplicados, se convierte en estos días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, debido a las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son positivas para las empresas relacionadas en este tipo de procesos de manufacturación como el de panadería.

Desde hace varios años en Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala se han aplicado procedimientos no aptos para el reclutamiento y selección de su personal para ocupar los puestos de trabajo, tales procesos informales han dejado de ser funcionales debido a su ambigüedad, lo que implica la urgente necesidad de establecer procedimientos formales, y modernizar los procesos de provisión de recursos humanos.

Toda empresa que quiere contar con un personal productivo capaz de identificarse con la misma tiene que realizar un adecuado reclutamiento, selección y contratación de personal, es por eso que desarrollar este trabajo de investigación ha permitido analizar de cerca, como la empresa recluta y selecciona el personal. Es importante señalar que la organización no ha realizado investigaciones sobre los procedimientos aplicados en el reclutamiento, selección y contratación.

El proceso de reclutamiento se encuentra dividido en dos elementos importantes: reclutamiento interno el cual se encuentra supeditado a solicitudes de empleo, investigación documental de candidatos, exámenes, entre otros.; el reclutamiento externo se realiza a través de anuncios en periódicos, instituciones, agencias de reclutamiento, entre otros., luego del anterior proceso se continua con la selección y contratación del recurso humano.

El incremento de microempresas en los últimos años ha permitido fomentar mayor fuente de empleo. El capital intelectual de una empresa lo conforman las personas y es por eso que las empresas buscan personas con diferentes capacidades y comprometidas a su trabajo y a la empresa.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

El tema a tratar en la presente práctica empresarial dirigida, está contenido dentro de la administración de recursos humanos. Para Mondy y Noe (2005:4) manifiestan que “administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales”.

### 2.2 Manual

Rodríguez (2005:55), indica que manual es “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

#### 2.2.1 Importancia de los manuales

Con el estado actual de innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás puede considerarse como concluido y completo, debido a la necesidad de que evolucione con la organización.

Recuperado: 26-06-2014. <http://ticss.bligoo.com/content/view/96587/Manual-Basico-sobre-la-creacion-de-Policas-de-Empresa.html>.

### 2.2.2. Tipos de manuales

Entre los tipos de manuales que existen se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Manual de reclutamiento y selección
- ✓ Manual de políticas
- ✓ Manual de descripción de puestos
- ✓ Manual de calidad

Recuperado: 26-06-2014. <http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml#definmanual>.

### 2.3. Provisión de recursos humanos

La provisión de recursos humanos, según Chiavenato (2000: 178), “es el proceso que responde por los insumos humanos e implica todas las actividades relacionadas con investigaciones de reclutamiento, contratación y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales”. Los primeros aspectos de la provisión de recursos humanos se encuentran en las actividades de análisis y descripción de puestos, planeación del recurso humano, reclutamiento, selección y contratación, las que se desarrollan a continuación:

### 2.4. Análisis y descripción de puestos

El análisis de puestos, es definido “como la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”. (Werther y Davis, 2000: 560).

La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. (Werther y Davis, 2000: 560).

Según Mondy y Noe (2005: 86), el análisis de puestos, “es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”.

Dentro del análisis y diseño de puestos es importante definir los siguientes términos:

#### a.) Descripción de puestos

Una descripción de puesto, “es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. (Werther y Davis, 2000: 96).

Por otro lado Chiavenato (2000), opina que la descripción de puestos, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa. Es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprenden.

#### b.) Especificaciones del puesto

Para Werther y Davis (2000: 98), “la especificación de puestos hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor”. Mondy y Noe (2005: 88), opinan que la especificación del puesto, “es un documento que describe las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular”.

### c.) Manual de puestos y funciones

Franklin (2004), indica que un manual de puestos o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

Por otro lado Werther y Davis, indican que el manual de descripción de puestos es un documento que tiene presentación narrativa y persigue indicar cada uno de los elementos que integran los puestos de trabajo.

Para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal es de suma importancia un manual de puestos y funciones; que incluya los perfiles y descripciones de los puestos de trabajo con que cuenta toda empresa; dicho de otra manera aquellos requisitos (conocimientos, experiencia y habilidades necesarias) y tareas, responsabilidades de cada posición de trabajo, según lo manifestado por Werther y Davis.

## 2.5 Planeación del recurso humano

Werther y Davis (2000: 122), manifiesta que la planeación de los recursos humanos “es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización”. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas en personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permite llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva. Según Mondy y Noe (2005: 99), la planeación de recursos humanos, “es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite”.

### 2.5.1 La demanda de recursos humanos

Las organizaciones deben estimar las necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones se debe considerar las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación. (Werther y Davis, 2000).

Según Werther y Davis, las principales causas de la demanda de recursos humanos a futuro se resumen en la siguiente figura:

**Figura No. 1**  
**Causas de la demanda de recursos humanos a futuro**

Externas	Organizativas	Laborales
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

Fuente: Werther y Davis (2000: 125).

Para Mondy y Noe (2005: 100), “el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo, ya que las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar con rapidez”.

### 2.6. Reclutamiento de personal

Mondy y Noe (2005: 119), ha señalado que el reclutamiento se refiere a “atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización”.

Según Chiavenato (2000), el reclutamiento se considera un conjunto de procedimientos que atraen candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Así mismo Werther y Davis (2000: 150), “el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”. En términos generales se le puede denominar como un sistema de información, a través del cual las empresas publican y ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

La manera en donde empieza el proceso de reclutamiento es con una solicitud de empleo. Es decir, se debe cubrir un puesto, a través de una requisición de personal o ya sea por el área de trabajo que se encarga de estas funciones, es aquí donde se especifican las fechas en las que debe de estar cubierto el puesto, tipo de contrato que se efectuara, área de trabajo a la que se asignará, y horarios de trabajo, (Grados, 2001).

De igual manera, Mondy y Noe (2005: 127), indican que, “el reclutamiento empieza cuando un gerente inicia una requisición de empleados, es decir, un documento que especifica el puesto, departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles”.

### 2.6.1. Fuentes y métodos de reclutamiento de personal

Mondy y Noe (2005: 128), indican que las fuentes de reclutamiento, “son los diversos sitios donde se buscan personas calificadas como candidatos potenciales”.

En la misma idea expresa Sherman, Bohlander y Snell (2001), las fuentes de reclutamiento son los medios que utiliza una organización para captar posibles candidatos y pueden variar de acuerdo al tipo o nivel de puesto y de las habilidades requeridas para la posición a cubrir.

Para fortalecer el concepto se cita a Mondy y Noe, quienes han indicado que los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se usan para atraer empleados potenciales a una organización.

#### a.) Reclutamiento interno

Este se realiza en las organizaciones, si está ya definida una posición, y optan por cubrirla mediante la reubicación de empleados a través de un traslado o ascenso. (Chiavenato, 2000) indica que las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización.

A continuación se mencionan los métodos más comunes y utilizados dentro del reclutamiento interno, según Werther y Davis (2000):

- ✓ Programas de promoción de información sobre vacantes.
- ✓ Empleados que se retiran.
- ✓ Referencias y recomendaciones de los empleados.

#### b.) Reclutamiento externo

Según Chiavenato (2000), el reclutamiento externo es como la organización trata de llenar una vacante que le aparece en su estructura organizacional con personas distintas a las que ya laboran en la misma. Mientras que Werther y Davis, opinan que las fuentes de reclutamiento externo varían de acuerdo a cada posición y las compensaciones que se ofrecen.

A continuación, se presentan los métodos utilizados dentro del reclutamiento externo con que cuenta los reclutadores de personal según lo indicado por Werther y Davis:

- ✓ Candidatos espontáneos
- ✓ Referencias de otros empleados
- ✓ Anuncios de periódicos
- ✓ Agencia de empleo
- ✓ Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo
- ✓ Instituciones educativas
- ✓ Asociaciones profesionales
- ✓ Sindicatos
- ✓ Agencias de suministro de personal temporal
- ✓ Personal de medio tiempo
- ✓ Entidades estatales
- ✓ Ferias de trabajo
- ✓ Bolsas de trabajo o cámaras de comercio
- ✓ Radio y televisión
- ✓ Internet

### c.) Reclutamiento mixto

Zaragoza (2006), opina que una empresa nunca hace solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, debido que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. En el momento que se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos. En la opinión de Zaragoza, el reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1°. Reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso que el candidato no presente resultados deseables. La empresa debe estar interesada en el input de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.

2°. Reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

3°. Reclutamiento externo y reclutamiento interno, asociados. Este es el caso en que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente, a través de input o por medio de la transformación de sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

## 2.7. Selección de personal

Según Mondy y Noe (2005: 162), la selección de personal, “es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular”.

La selección de personal, según Grados (2001), es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, afirma que la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa y parte de los aspectos como experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos. La elección del hombre correcto para el cargo adecuado, se extiende, entre los candidatos reclutados aquellos más idóneos a los cargos existentes en la empresa. La selección intenta solucionar dos problemas básicos: la adecuación del hombre al cargo; y, la eficiencia del hombre en el cargo, según lo indicado por Chiavenato (2000).

### 2.7.1. El proceso de selección

Werther y Davis (2000: 180), opinan que el proceso de selección, consiste en “una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados”. Indica que los departamentos de recursos humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de nuevo personal. El proceso se inicia en el momento que una persona solicita un empleo, y termina si se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Por otro lado los autores anteriores manifiestan que el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- 1) La información que brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios.
- 2) Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- 3) Los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Todo proceso de selección, incluye pasos, por ello a continuación se mencionan los que Werther y Davis (2000), citan:

**Figura No. 2**  
**Pasos en el proceso de selección**

Decisión de contratar	paso 8
Descripción realista de puesto	paso 7
Entrevista con el supervisor	paso 6
Examen médico	paso 5
Verificación de datos y referencias	paso 4
Entrevista de selección	paso 3
Pruebas de idoneidad	paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	paso 1

Fuente: Werther y Davis (2000: 185).

## 2.8. Contratación de personal

De acuerdo a Werther y Davis, la contratación es aquella etapa en la cual se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. De forma contraria a Louart (2000), la contratación es un proceso que conviene gestionar con sumo cuidado, debido que representa la legislación de la futura relación de trabajo a través de la suscripción de un contrato laboral, de manera que garantice los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

La contratación es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. (Grados, 2001). Indica dicho autor que las personas encargadas de notificar la contratación del candidato a ocupar un nuevo puesto de trabajo, recae en la responsabilidad del gerente de recursos humanos o bien del gerente administrativo.

Comunicar al empleado la decisión de ser aceptado dentro de la organización es responsabilidad del departamento de recursos humanos, la cual puede ser vía telefónica o a través de una carta. Esta oferta confirma los detalles del empleo, beneficios, salario y otros. Asimismo, establecer el tiempo en que el solicitante debe llegar a una decisión final.

A continuación se citan artículos del Decreto 1441, del Código de Trabajo de Guatemala (2005), que se encuentran relacionados con las actividades de contratación de personal:

Artículo 25. El contrato individual de trabajo puede ser:

- ✓ Contrato por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación.
- ✓ Contrato a plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia como la conclusión de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo.
- ✓ Contrato por obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que estas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea, la obra realizada.

Artículo 28. El contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

Artículo 116. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.

Artículo 117. La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

En toda empresa el recurso humano es indispensable debido a sus conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes que generan acciones dirigidas a lograr los objetivos y metas de toda la organización. Por ello es de vital importancia realizar en cada empresa un reclutamiento, selección y contratación de personal de forma que se pueda lograr captar el individuo idóneo en el puesto indicado, en el momento preciso.

En Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, se han evidenciado debilidades críticas en aspectos relacionados con el departamento de recursos humanos, debido a que se ha contratado personal sin el nivel académico deseado, y se encontró en la mayoría de los casos cierto grado de desconocimiento en la descripción de sus actividades. Contratación de personal de bajo perfil académico, esto como consecuencia de deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo cual ocasiona debilidades en el desempeño de las labores asignadas a cada uno de los colaboradores. No se cuenta con una planeación efectiva de recursos humanos, debido a que, no se tienen establecidos procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal; en este caso ausente un propósito fundamental de la administración de los recursos humanos para obtener empleados que sean productivos para la organización.

De continuar con ésta problemática dentro de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala se corre el riesgo de no contar con el personal adecuado para cada puesto de trabajo, de forma que limite a la empresa en su productividad y por consiguiente en pérdida de recursos, financieros, tecnológicos, y materia prima, así como caer en el error de emitir ascensos al personal por motivos de antigüedad y con ello que no se garantice un desempeño eficaz y eficiente en el desarrollo de las actividades que realizan.

Es por ello, que en dicha situación que se presenta en la actualidad dentro de la empresa es necesario formular la siguiente pregunta: ¿Qué resultados pueden obtenerse al evaluarse los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, que se aplican dentro de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala?.

- **Título de la investigación**

Evaluación de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en el municipio de Morales, departamento de Izabal.

- **Justificación**

El proceso que conlleva el reclutamiento, selección y contratación de personal es indispensable en toda empresa, debido a que constituye la parte fundamental de todo departamento de recursos humanos, para contar con personal calificado que realice las funciones de acuerdo a las necesidades de la organización.

Con la correcta aplicación del proceso de dotación de personal, Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala podrá mejorar los procesos de contratación para las plazas que requieren y contar con el personal idóneo para cada puesto.

La investigación que se realiza en esta oportunidad es de suma importancia para la organización en general, porque dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna que será de fácil manejo para la persona responsable de reclutar, seleccionar y contratar el personal necesario; para cubrir la vacante y así optimizar el proceso en referencia.

## 3.2 Objetivos

### 3.2.1 Objetivo general

Evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

### 3.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Analizar la planeación del recurso humano que realiza la empresa.
- ✓ Verificar el procedimiento que lleva a cabo la empresa para la dotación de personal en la misma.
- ✓ Establecer la importancia de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

## 3.3 Alcances y límites

### 3.3.1 Alcances

- ✓ Espacial

La presente investigación se realizó en la empresa Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en Lotificación Santa Bárbara, del municipio de Morales, departamento de Izabal, organización encargada de brindar la información necesaria para llevar a cabo la realización de la investigación.

## ✓ Temporal

La Práctica Empresarial Dirigida –PED- se desarrolló del 24 de mayo al 29 de noviembre de 2014, tiempo que otorgo el espacio necesario para realizarla.

## ✓ Teórica

Los libros utilizados son de autores que han compartido el tema de la administración de recursos humanos de forma amplia y que han dedicado apartados sobre el reclutamiento, selección y contratación de personal.

### 3.3.2 Límites

En la presente investigación no se presentó ninguna limitante.

## 3.4 Metodología

### Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista (2003: 119), definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

#### 3.4.1 Sujetos

Los colaboradores que fueron sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, son los siguientes:

## Personas

- ✓ Gerente General (1)
- ✓ Gerente de Recursos Humanos (1)
- ✓ Empleados (116). Entrevistados el total de la muestra (92) empleados.

### 3.4.2 Instrumentos

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- y obtener información de los sujetos de estudio se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación.

- Cuestionario dirigido al gerente general y gerente de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

Contiene una serie de dieciséis (16) preguntas abiertas y cerradas; que busca conocer información con datos reales que permitan analizar el proceso de provisión de recursos humanos: Análisis y descripción de puestos, planeación del recurso humano y de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. (Ver anexo No. 3).

- Cuestionario dirigido a los empleados de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

Contiene una serie de doce (12) preguntas abiertas y cerradas, para obtener información de los colaboradores y con ello conocer el proceso de provisión de recursos humanos aplicado por la empresa. (Ver anexo No. 4).

### 3.4.3 Procedimiento

Fue necesario desarrollar las siguientes actividades para realizar la presente práctica empresarial dirigida.

- ✓ Selección de la empresa.
- ✓ Realizar entrevista al gerente general, a quién se le explicó en forma breve en que consiste la práctica empresarial dirigida y se le solicitó autorización para realizarla en la empresa que él dirige.
- ✓ Se dirigió nota al gerente general de la empresa emitida por el coordinador de la facultad de ciencias económicas de la universidad en la cual se solicita autorización para realizar la práctica empresarial dirigida, proporcionando una respuesta favorable.
- ✓ Recopilación de información general de la empresa, antecedentes, visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, base legal, la cantidad de empleados con los que cuenta, los órganos con los que cuenta y su organigrama.
- ✓ Entrevista escrita al gerente general de la empresa para recopilar información que ayudó a determinar la problemática existente.
- ✓ Realización de (4) Fodas para realizar el diagnóstico de la empresa y así determinar el planteamiento del problema.
- ✓ Elaboración del diagrama de causa-efecto donde se tomó como base las debilidades de los cuatro (4) Fodas para determinar el problema de la empresa.
- ✓ Se definió el tema de investigación.
- ✓ Planteamiento del problema, metodología y aporte de la investigación.
- ✓ Estructuración y elaboración del marco teórico y fuentes de consulta.
- ✓ Preparación de la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.
- ✓ Elaboración de los instrumentos de investigación.
- ✓ Aplicación de los instrumentos a los sujetos de estudio.
- ✓ Se realizó el análisis a los resultados.
- ✓ Se presentaron los resultados obtenidos.
- ✓ Se elaboraron las conclusiones.

- ✓ Se elaboró la propuesta.
- ✓ Se presentó el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.

## Diseño de la investigación

El diseño de este informe es mixto, documental y de campo, se consultaron documentos de la empresa y se hicieron visitas a las instalaciones para realizar entrevistas, cuestionarios y métodos de observación.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de Resultados

Se presentan a continuación los resultados obtenidos, del trabajo de campo realizado al personal de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, muestra según la tabla de Morgan, la cual corresponde a un total de 92 empleados encuestados.

- Resultados del cuestionario dirigido al gerente general de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

**Tabla No. 1**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Existe en la empresa un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal?	No.
Si su respuesta a la pregunta anterior fuese negativa, indicar ¿Por qué?	Debido a que no se había considerado de gran importancia para el departamento de recursos humanos, y no existen procedimientos formales a seguir por la falta de conocimiento y ambigüedad de los procesos en la empresa.
¿Se cuenta en la empresa con un banco elegible de candidatos para ocupar los puestos vacantes?	Sí.
¿Qué medios se utilizan para divulgar los puestos vacantes en la empresa?	Por medio de afiches.
¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que contenga sus datos personales?	Sí.

Si la respuesta a la pregunta anterior fuese positiva, indicar: ¿Se verifican los datos que contienen las solicitudes de empleo, así como las referencias laborales del aspirante?	Sí.
¿Se solicita a los candidatos examen médico?	Sí.
¿Se realizan pruebas psicométricas a los candidatos a ocupar puestos vacantes?	No, ¿Por qué?: considero que no son de gran importancia para los puestos que se deben desempeñar en la empresa.
¿Se cuenta con perfiles de puestos para selección de los futuros trabajadores de la empresa?	Sí.
¿Al momento de la contratación se le brinda la inducción necesaria al individuo?	Sí.
¿Existe un periodo de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa?	No.
¿Quién es el responsable de autorizar las contrataciones de nuevo ingreso?	Mi persona denominado en la empresa como gerente general.
¿Se elabora y se autoriza antes el contrato de trabajo respectivo para las personas que ingresan a trabajar a la empresa?	No, ¿Por qué?: solo se realizan en el mes de enero, que es el momento en que se envían los contratos de trabajo al ministerio de trabajo y previsión social, de todo el personal que se recluta durante el transcurso del año.
¿Indique cuál es la forma de elaboración del contrato de trabajo al personal de la empresa?	Por tiempo indefinido.
¿Qué tipo de capacidad considera usted, tienen las personas que ocupan los puestos principales de la empresa?	Con habilidades y destrezas.

Fuente: elaboración propia.

- Resultados del cuestionario dirigido al gerente de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

**Tabla No. 2**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Existe en la empresa un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal?	No.
Si su respuesta a la pregunta anterior fuese negativa, indicar ¿Por qué?	El conocimiento total sobre los procedimientos que conlleva la realización de un manual de reclutamiento y selección de personal es mínimo, porque nunca se ha efectuado uno y sobre todo como empresa en cuestiones administrativas se ha quedado en los procesos antiguos para seleccionar y contratar personal.
¿Se cuenta en la empresa con un banco elegible de candidatos para ocupar los puestos vacantes?	Sí.
¿Qué medios se utilizan para divulgar los puestos vacantes en la empresa?	Afiches.
¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que contenga sus datos personales?	Sí.
Si la respuesta a la pregunta anterior fuese positiva, indicar: ¿Se verifican los datos que contienen las solicitudes de empleo, así como las referencias laborales del aspirante?	Sí.
¿Se solicita a los candidatos examen médico?	Sí, es indispensable porque lo exigen por parte del ministerio de salud pública.

¿Se realizan pruebas psicométricas a los candidatos a ocupar puestos vacantes?	No, ¿Por qué?: no se cuenta con modelos de dichas pruebas, y no se consideran de gran relevancia para poder optar a los puestos de la empresa.
¿Se cuenta con perfiles de puestos para selección de los futuros trabajadores de la empresa?	Sí.
¿Al momento de la contratación se le brinda la inducción necesaria al individuo?	Sí.
¿Existe un periodo de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa?	No.
¿Quién es el responsable de autorizar las contrataciones de nuevo ingreso?	Solo el gerente general.
¿Se elabora y se autoriza antes el contrato de trabajo respectivo para las personas que ingresan a trabajar a la empresa?	No, ¿Por qué?: se les realizan posterior, en el momento que se aproxima el mes de enero, debido a que en ese mes se mandan todos los contratos a autorizar por el ministerio de trabajo y previsión social.
¿Indique cuál es la forma de elaboración del contrato de trabajo al personal de la empresa?	Por tiempo indefinido.
¿Qué tipo de capacidad considera usted, tienen las personas que ocupan los puestos principales de la empresa?	Con experiencia, en su mayoría.

Fuente: elaboración propia.

Los gerentes cuestionados evidencian desconocimiento del manual de procedimientos formales de reclutamiento, selección y contratación para la empresa, tal situación pudiera originarse debido a que los procesos administrativos que conciernen a la organización, se han quedado en lo ambiguo tras más de 60 años de existir en el mercado y solo se han dedicado a la modernización de los procesos de producción y logísticos.

Es de vital importancia resaltar, que el único procedimiento para reclutar utilizado por la empresa, consiste en la publicación de un afiche en las áreas internas y externas del establecimiento de trabajo, por lo cual es mínimo el reclutamiento de personal ajeno que no haya trabajado antes en la empresa, o se contrata personal inadecuado porque no hay mano de obra calificada disponible en el mercado.

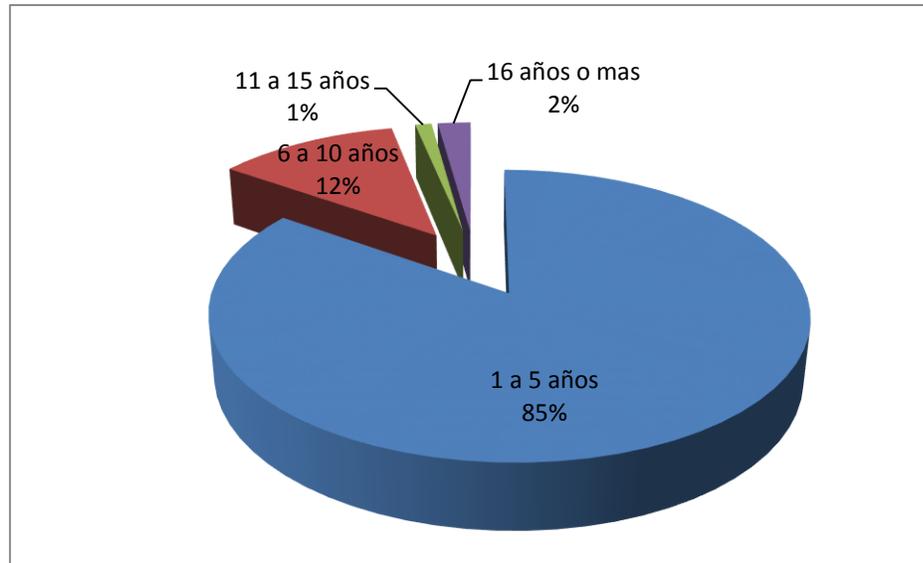
En el proceso de selección del candidato ideal, se verifican que los datos proporcionados en la solicitud de empleo sean reales, y luego se procede a contratar si cumple con las especificaciones mínimas para el puesto, no se es exigente en el cumplimiento de los requisitos, debido a la ausencia y dificultad para encontrar mano de obra calificada para los puestos de trabajo.

En la mayoría de los casos los puestos de trabajo del área operativa están cubiertos por personas con habilidad y experiencia hacia los procesos que se efectúan, a pesar que no son panaderos calificados, porque en su mayoría aprenden al momento de trabajar dentro de la panificadora, y los puestos administrativos en su totalidad son desempeñados por miembros de la familia del gerente general de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

- Resultados del cuestionario realizado a los empleados de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

**Gráfica No. 1**

**Años de trabajar en Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala**



Fuente: elaboración propia.

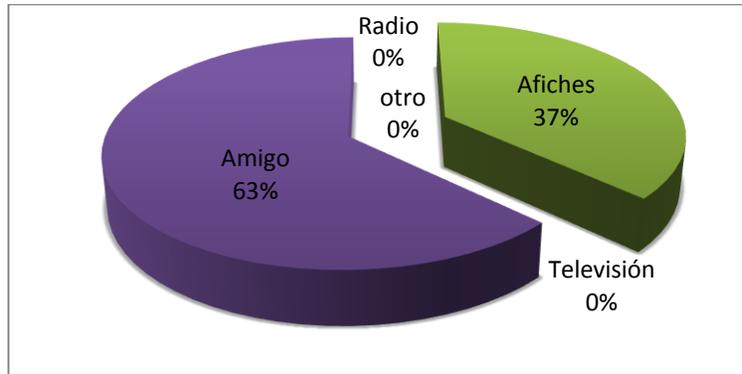
Con el propósito de establecer la antigüedad de años que tienen los colaboradores de estar en labores dentro de la empresa, se indagó sobre el tema y se obtuvo lo siguiente:

<b>Período</b>	<b>Resultados</b>
De 1 a 5 años	85%
De 6 a 10 años	12%
De 11 a 15 años	1%
De 16 años o mas	2%

Con estos datos se determina que la mayoría de los empleados de la empresa son de reciente ingreso, de forma que se evidencia una rotación de personal frecuente, y tan solo una minoría de los empleados han sido constantes dentro de la organización.

**Gráfica No. 2**

**Medio por el cual se informó de una plaza vacante**

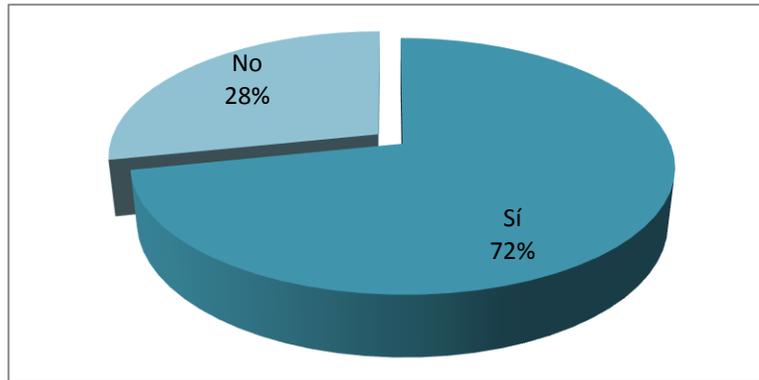


Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior refleja que la mayoría de los participantes se informaron de una plaza vacante de la empresa, por medio de un amigo cercano con un total del 63%, a diferencia del 37% de los participantes que obtuvieron información a través de afiches.

**Gráfica No. 3**

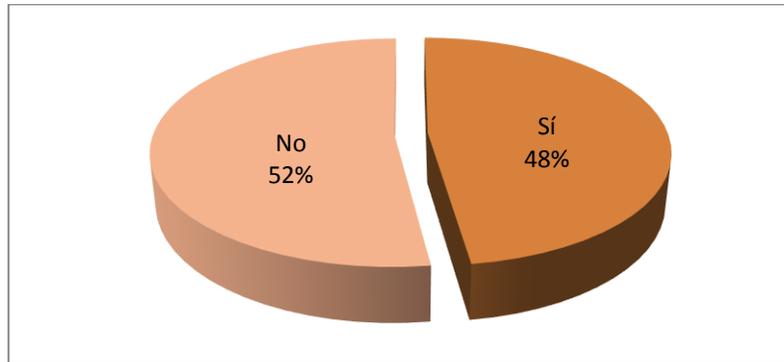
**Información proporcionada sobre los requisitos que debe cubrir el puesto**



Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de establecer si a los empleados se les brindó la información necesaria sobre los requisitos que debía cumplir para ocupar la plaza vacante el 72% contestaron que si les proporcionaron información para optar al puesto, al contrario del 28% que manifiestan haber ingresado sin conocer los requisitos que se necesitaban para ocupar la plaza.

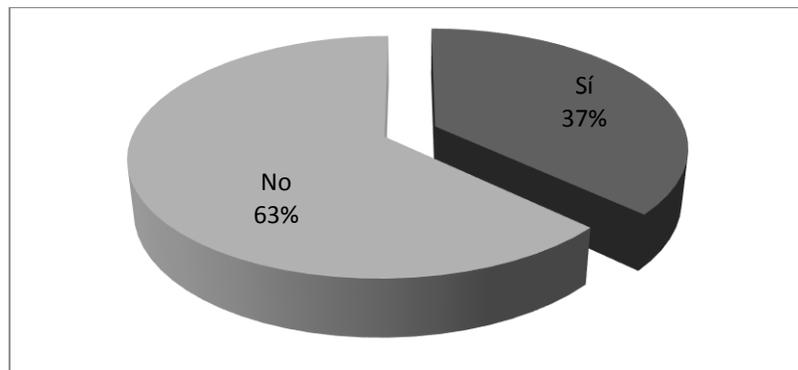
**Gráfica No. 4**  
**Ingreso de solicitud de empleo**



Fuente: elaboración propia.

Las solicitudes de empleo se convierten en un procedimiento importante para las personas que deseen trabajar en la organización, en este caso un 52% de los entrevistados respondieron que no necesitaron llenar solicitud de empleo para ingresar a trabajar en la panificadora, a diferencia del 48% que si lo realizaron.

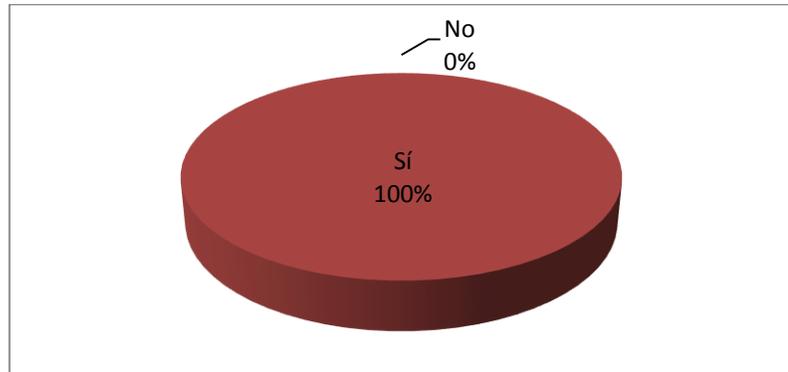
**Gráfica No. 5**  
**Comprobación de las habilidades**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados que conforman el 63% respondieron que nunca se les realizó una prueba para verificar si poseían habilidades aptas para el puesto, al contrario del 37% que si les practicaron pruebas para establecer si poseían los conocimientos básicos sobre cómo elaborar productos de panadería.

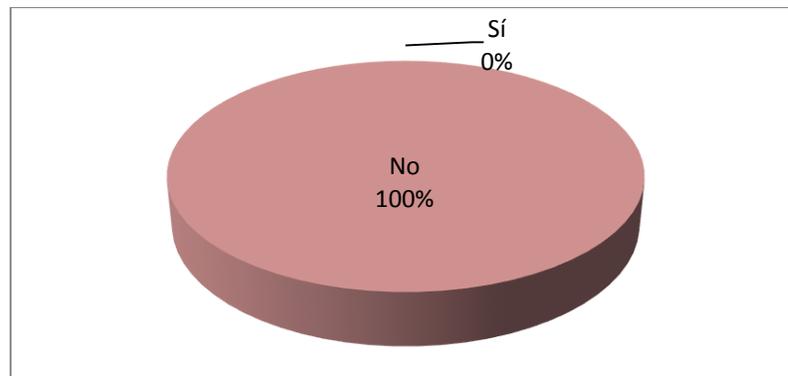
**Gráfica No. 6**  
**Realización de exámenes médicos**



Fuente: elaboración propia.

En empresas que se dedican a la elaboración, manipulación y comercialización de alimentos; es obligatorio que todos los empleados se realicen las pruebas que exige el ministerio de salud pública y asistencia social, por ello el 100% de los encuestados afirmaron que se les exigió realizarse pruebas médicas para ingresar a laboral a la empresa.

**Gráfica No. 7**  
**Realización de pruebas psicométricas**

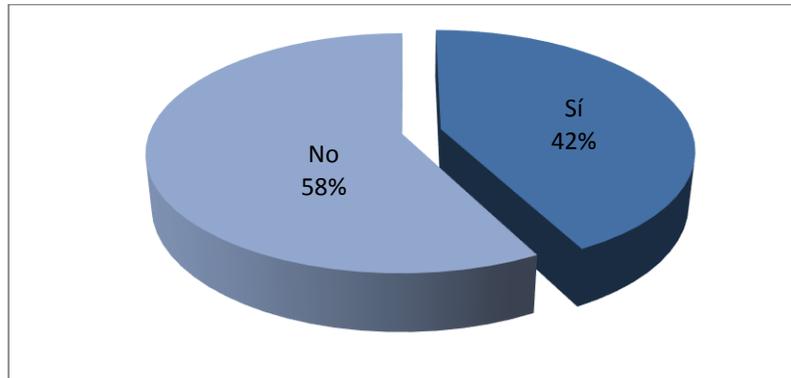


Fuente: elaboración propia.

En Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, el 100% de las personas encuestadas respondieron que nunca se les realizó una prueba para determinar si tenían la capacidad intelectual y actitudes óptimas para desempeñar el puesto vacante.

**Gráfica No. 8**

**Puestos adecuados según capacidad y experiencia**

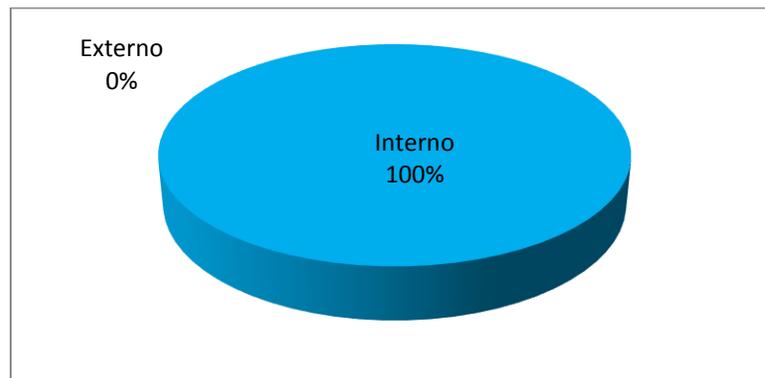


Fuente: elaboración propia.

En la gráfica anterior el 58% consideran que no desempeñan el puesto adecuado según sus capacidades y experiencia en el área, al contrario del 42% que exponen sentirse capaces y colocados en un puesto en el cual pueden desempeñarse según su capacidad y experiencia.

**Gráfica No. 9**

**Se realiza reclutamiento interno o externo**

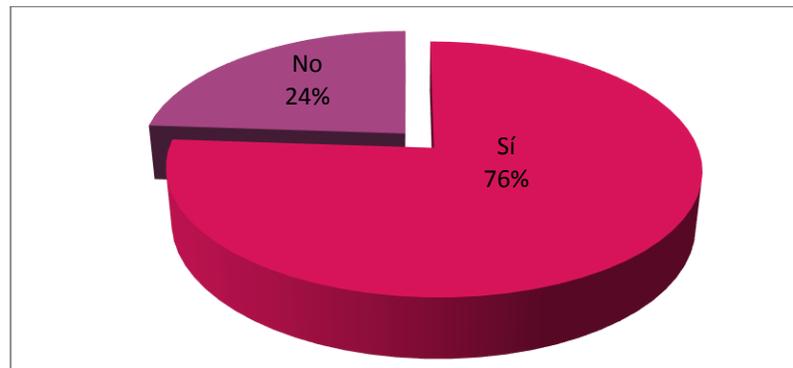


Fuente: elaboración propia.

Según la información sustraída de los instrumentos de investigación el 100% de los trabajadores encuestados indican que al momento de ser llamados para optar a una nueva plaza de trabajo, se realizó primero el reclutamiento interno es decir el que se efectúa dentro de la empresa; y luego se procede a reclutar de forma externa si fuese necesario.

**Gráfica No. 10**

**Inducción necesaria en el desempeño de sus labores**

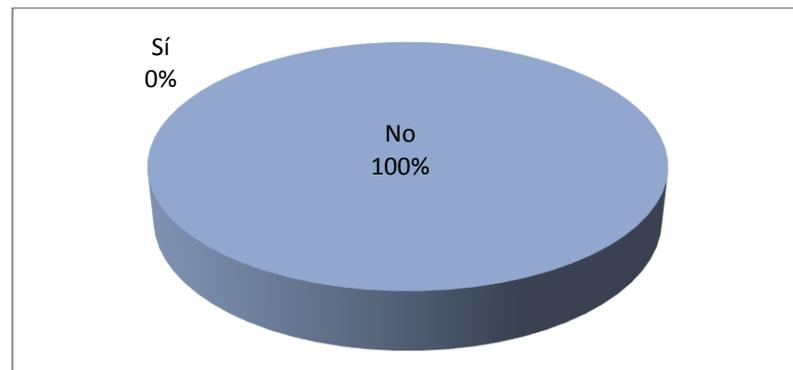


Fuente: elaboración propia.

En este caso en la empresa un total de 76% de las personas encuestadas manifestaron que si les brindaron instrucciones necesarias y adecuadas para el buen desempeño de sus labores en el momento que ingresaron a trabajar, a diferencia del 24% que indicaron no haber recibido la inducción.

**Gráfica No. 11**

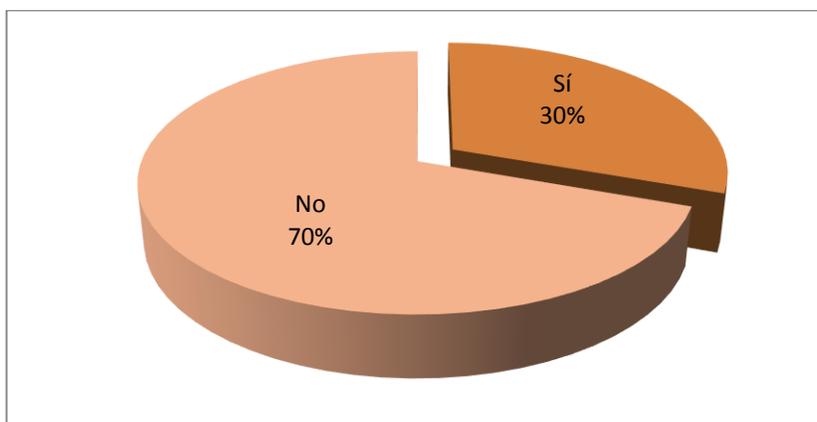
**Recibe capacitación**



Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de establecer si la panificadora brinda alguna capacitación a sus empleados de nuevo ingreso para ambientarse al trabajo y a la empresa sobre un periodo determinado, se encontró que el 100% de los entrevistados afirmaron no haber recibido capacitación o entrenamiento alguno.

**Gráfica No. 12**  
**Realización del contrato de trabajo**



Fuente: elaboración propia.

Se cuestionó al respecto sobre si al momento de ser contratados se les elaboró su contrato de trabajo con la empresa, un total del 70% negaron haber firmado el contrato por escrito al momento de ingresar a la empresa, a diferencia del 30% de los entrevistados que respondieron que si les elaboraron el documento respectivo al momento de la contratación.

## 4.2 Análisis e interpretación de resultados

En la realización del trabajo de campo, se utilizaron dos instrumentos de investigación, con los cuales se pretendió obtener información de primera fuente a manera de dar un valor agregado a la investigación.

Entrevista dirigida al Gerente General y Gerente de Recursos Humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, descrito en el anexo No. 3 que se realizó con el fin de:

1	Conocer si la empresa objeto de estudio cuenta con un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal. Y si no cuenta con él, cuales son las razones?
2	Conocer como llevan a cabo la planeación de su recurso humano.
3	Saber si la empresa cuenta con perfiles de puestos definidos.
4	Identificar qué mecanismos utilizan para el proceso de provisión de recursos humanos.
5	Establecer que medio utiliza para divulgar las plazas vacantes que ofrece la empresa.
6	Conocer si reciben solicitudes de empleo y si verifican las referencias personales y laborales de las mismas, al momento de seleccionar.
7	Saber si la empresa les exige a sus candidatos practicarse exámenes médicos.
8	Verificar si realizan pruebas psicométricas.
9	Identificar quien es el responsable de autorizar las contrataciones para la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Cuestionario dirigido a los empleados de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, descrito en el Anexo No. 4, el cual se aplicó para:

1	Identificar la antigüedad de trabajo que tienen sus colaboradores.
2	Saber la forma por medio del cual se informaron que existía la plaza vacante.
3	Conocer si se les brindó a los empleados los requerimientos que debían cumplir para optar al puesto.

4	Determinar si a los empleados antes de ingresar se les practicaron evaluaciones especiales para comprobar sus habilidades.
5	Establecer si los puestos que los trabajadores ocupan están otorgados a las personas correctas con las habilidades y experiencias requeridas para el mismo.
6	Verificar cual fue la forma de reclutamiento que se le realizo al personal.
7	Saber si realizan los contratos de trabajo respectivos a cada trabajador.

Fuente: elaboración propia.

A través de los instrumentos de investigación se determinaron los siguientes hallazgos:

Según Chiavenato (2000), el reclutamiento se considera un conjunto de procedimientos que atraen candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Zaragoza (2006), opina que una empresa nunca hace solo reclutamiento interno o externo. Uno siempre debe complementar al otro, debido que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

En Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala realizan el reclutamiento interno en su mayoría, y sin ningún procedimiento formal establecido, debido a que se suele trasladar un individuo para cubrir otro puesto sin seguir los pasos respectivos para verificar que sea la persona indicada o el que debía por cuestión de tiempo y habilidades ascender para otro puesto determinado.

De igual forma, dentro de la empresa se practica el reclutamiento mixto el cual se manifiesta al momento de hacer reclutamiento interno en algún punto de la organización, y surge una posición que debe llenarse mediante el reclutamiento externo, debido que el retiro de un empleado que se traslada hacia una nueva plaza vacante debe reemplazarse con otro empleado que en su mayoría son individuos de nuevo ingreso para la empresa, procedimiento que se practica de manera informal en la panificadora.

Werther y Davis (2000: 180), opinan que el proceso de selección, consiste en “una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados”. El departamento de recursos humanos emplea el proceso de selección para realizar la contratación del nuevo personal. Este proceso se inicia en el momento que una persona solicita un empleo, y termina si se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En esta etapa la empresa objeto de estudio Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala se encarga de verificar que los datos proporcionados en la hojas de solicitud de empleo sean verídicos, en realidad no existen pasos establecidos sobre el proceso de selección que ellos manejan, por lo general solo una poca cantidad de las personas contratadas llenan por completo los requisitos que ellos solicitan para los puestos, aunque en su mayoría no se cumple con lo requerido por la urgencia de personal y la falta de mano de obra calificada en el mercado.

Al momento de hacer una selección interna se trata de buscar el empleado idóneo para cubrir el puesto que haya quedado vacante o ya sea por un ascenso de plaza pero de igual forma no se hace de manera correcta. En caso que no se encuentre la persona adecuada para ejercer el puesto se tiene que proceder a una selección de candidatos por vía externa.

La contratación es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. (Grados, 2001). Indica el autor que las personas encargadas de notificar la contratación del candidato a ocupar un nuevo puesto de trabajo, recae en la responsabilidad del gerente de recursos humanos o bien del gerente administrativo, en el caso de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala la responsabilidad recae en el gerente general y dueño de la empresa.

El Artículo número 28 del código de trabajo de Guatemala indica que: contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o renovación.

En Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala si les efectúan contratos individuales de trabajo a la mayoría de sus empleados, realizándolos por lo general de forma indefinida y con jornadas diurnas de ocho horas al día, y no exceden de 42 horas por semana, con todos sus trabajadores, el inconveniente mayor es que no se realizan al momento de la contratación; debido a que se les formaliza la contratación por escrito el mes de enero de cada año, este no es el procedimiento debido, porque indica que si se contrata una persona después de pasado el mes de enero, y este se retira en los meses siguientes, se vuelve una contratación informal que solo queda pactada en forma verbal, pero no queda por escrito, ni avalado por el ministerio de trabajo y previsión social.

## **Conclusiones**

1. En Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala se evidencia como resultado de la investigación que no se practica la planeación del recurso humano, a pesar que es una actividad prioritaria para la organización puesto que permite al departamento de recursos humanos suministrar a la empresa el personal adecuado en el momento preciso y con las cualidades académicas deseadas.
2. El procedimiento de dotación de personal en la panificadora se deriva de una serie de pasos no establecidos, ni formalizados de forma concreta, por lo general se realiza un reclutamiento interno para cubrir un puesto determinado pero sin ningún procedimiento formal o que cumpla con los requisitos que buscan para la plaza vacante.
3. El hecho que la empresa no cuente con un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal, tiene como efecto la incorrecta dotación de capital humano, de manera que se obtiene personal inadecuado para los perfiles que se buscan, sin deseo de superación, o personas sin metas establecidas, entre otros.

## **Recomendaciones**

1. Implementar procesos formales de reclutamiento, selección y contratación de personal que fortalezcan el sistema de administración del recurso humano de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, y lograr en el proceso a aplicar; claridad, rapidez, transparencia, eficiencia, dinamismo, coerción, credibilidad, certeza, objetividad y orden de los procesos.
2. Realizar una selección objetiva de los candidatos a un puesto vacante dentro de la empresa, utilizar pruebas psicométricas modernas y actualizadas, para desencadenar una mejora integral en los diferentes procesos que se gestionan en el departamento de recursos humanos de forma que se alcance una mayor competitividad a nivel organizacional.
3. Revisar el actual o elaborar un nuevo manual de descripción y especificación de puestos, que permita definir en forma clara y precisa, los perfiles de cada puesto existente, para lograr dinamismo y objetividad en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

## Referencias Bibliográficas

1. Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humano.*(5ª. edición). Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
2. Churden H. y Sherman W. Jr. (2000). *Administración de personal.* (10ª. edición). México: McGraw-Hill.
3. Franklin, E. (2004). *Organización de empresas.* (2ª. ed). México: McGraw Hill.
4. Grados, J. (2001). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.* (2ª. edición). México: Ediciones Manual Moderno.
5. Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación.* México: Editorial McGraw-Hill.
6. Louart, P. (2000). *Gestión de recursos* Barcelona, España: Ediciones Gestión S.A.
7. Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos.* (9ª. edición). México: Prentice - Hall Hispano Americana S.A.
8. Rodríguez Valencia J. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.* (3ª. ed). México: Editorial Thomson Learning.
9. Sherman, A. Bohlander, G. y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos.* (12ª. ed). México: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V.
10. Werther W. y Davis K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos.* (5ª. ed). México: McGraw-Hill.

11. Zaragoza, N. (2006). *Proceso de contratación de personal*. (en red). Recuperado: 28-06-2014 <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.html>
12. Ministerio de Trabajo. (2001). Decreto 1441. *Código de Trabajo de Guatemala*. (Edición 2005).
13. <http://ticss.bligoo.com/content/view/96587/Manual-Basico-sobre-la-creacion-de-Policas-de-Empresa.html>.
14. <http://www.monografias.com/trabajos29/manualpoliticas/manualpoliticas.shtml#definmanual>

# **ANEXOS**

## **Anexo No. 1**

### **Evaluación integral**

#### a) Contacto inicial

- Antecedentes

Panificadora Nueva Esperanza nace en el año de 1950 a iniciativa de la Señora Josefina Orellana de Hernández, quien luego de 10 años de esfuerzo decide trasladar la nueva empresa a Barrio El Mitchal del municipio de Morales, Izabal; se inició con la elaboración de todo tipo de pan en forma artesanal, especializándose en la producción de pan blanco (desabrido) y pan dulce.



Debido al crecimiento en ventas y operaciones, en marzo del año 1983 se traslada hacia sus nuevas instalaciones ubicadas en Barrio el Carrizal del mismo municipio, esto, permite realizar modificaciones en su presentación al mercado, de manera que cambia su nombre comercial y se dio origen a Panadería y Pastelería Lido de Guatemala, con nuevos productos y generación de empleo para los habitantes del municipio de Morales, Izabal; donde se contrató a 28 personas, la nueva ubicación permite comercializar la línea de pastelería como: muffins, cubiletes, pastelillos entre otros.

Un año después de distribuir en el mercado la línea de pastelería se implementan nuevos productos, como: milhojas, pañuelos rellenos de mermelada, roscas rellenas, conos rellenos de merengue, entre otros. Por tal razón surge la necesidad de contratación de personal, en el área de ventas quienes tenían la función principal de comercializar los diferentes productos en las rutas diseñadas para el efecto y colaboradores para atender las diferentes sucursales que se abrieron en lugares estratégicos.



Como una empresa familiar, la gerencia general es heredada al señor Carlos Enrique Hernández Orellana; quien con una visión de crecimiento, realiza cambios al nombre comercial de la empresa, instituyéndose como: Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, así se pretende una trascendencia familiar de varias generaciones que conlleve a cambios de vanguardia en la empresa; la nueva administración incursiona en el mercado el pan de rodaja, más conocido en el público como pan sándwich, el cual fue de gran aceptación por los consumidores del municipio de Morales, aldeas y lugares aledaños.

A raíz de la poca capacidad de respuesta en producción y debido al crecimiento en consumo de los habitantes de la localidad, surge la inquietud de trasladar toda la infraestructura a Lotificación Santa Bárbara del municipio de Morales, Izabal, y se logra ampliar la planta de operaciones y así dar respuesta a la demanda de los productos en los departamentos de: Izabal, Petén y parte del oriente del país, hasta el municipio de Gualán del departamento de Zacapa.

- **Visión**

Ser una empresa líder en la región, en el gusto y paladar de la gente, creciendo de acuerdo a cada una de las necesidades de nuestros clientes, y así poder llegar a la mesa de cada una de las personas que creen y confían en nuestros productos, por su calidad y tradición, mediante el conocimiento, el trabajo en equipo, el compromiso, la optimización de los recursos, la efectividad, de manera que se logre una industria con proyecciones a nivel de región, que ayude al crecimiento y desarrollo del país.

- **Misión**

Somos una empresa de alimentos especializados en panificación que crea productos de los más exigentes estándares de calidad, se le asegura a nuestros clientes un precio justo y una degustación placentera de cada uno de nuestros productos a través de un servicio y exigentes normas de buenas prácticas de manufacturación en panificación.

- Objetivos

- ✓ General

Conocer y analizar las necesidades que satisfagan a nuestros clientes potenciales y reales para así brindarles la mayor satisfacción a nuestros consumidores con productos de calidad y de exquisito sabor.

- ✓ Específicos

- Que la población guatemalteca se sienta a gusto e identificada con nuestros productos y que los clientes conozcan los servicios que ofrecemos.

- Crear programas de ofertas donde podamos involucrar a nuestros clientes para lograr productos más accesibles.

- Ser reconocidos a nivel nacional como una empresa autóctona, que capacita y protege a sus empleados, que trata bien a sus clientes y que vende productos de la más alta calidad.

- Contar con una base de datos con las más variadas recetas en pastelería y repostería.

- Estrategias

- ✓ Desarrollar y promover la imagen a nivel regional a través de publicidad masiva, de forma que se conozca la constante innovación de la marca, de los productos y la variedad de los mismos con altos estándares de calidad.

- ✓ Establecer los puntos estratégicos de venta y mantener un stock cercano a los mismos, para el pronto abastecimiento a través de la creación del denominado punto caliente, en el cual se podrá realizar el producto dentro del área de despacho.

- ✓ Mejorar las técnicas de mercadotecnia a través de promociones y publicidad de tendencia para alcanzar y actualizar todos los niveles del amplio mercado.

- ✓ Mantener en constante capacitación al recurso humano, otorgándoles la oportunidad de prepararse con técnicas especializadas en los procesos de elaboración de pan con el fin de brindar un excelente servicio al cliente en todos los aspectos.
- ✓ Informar e incentivar al cliente a través de promociones constantes que le sean atractivas con el fin de mantener la preferencia y sean fieles a la marca.
- ✓ Brindar a los clientes precios accesibles y con la misma calidad para lograr una ventaja sobre la competencia con un servicio al cliente personalizado.

- Valores

Integridad: realizando siempre todo el trabajo de forma honesta, transparente y segura para la tranquilidad de nuestros consumidores.

Creatividad e innovación: ser creativos para innovar y comprometidos para crear los mejores productos día a día para una satisfacción garantizada a nuestros clientes.

Trabajo en Equipo: coordinamos e integramos nuestros esfuerzos como uno solo para conseguir los objetivos de nuestra organización. El trabajo en equipo es la mejor manera de lograr como una empresa líder en producción nuestros niveles esperados en ventas y poder así brindar la calidad y servicio que nuestro cliente se merece.

Pasión: trabajar con entusiasmo y siempre buscar la mejora continua en todos los procesos implementados para la elaboración de cada producto de panadería.

- Políticas de la Empresa

- ✓ Ofrecer un servicio bien seleccionado, preparado, procesado, presentado y servido a un cliente cada vez más específico.

- ✓ Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
  
- ✓ Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidar cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.
  
- ✓ Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y nutritivo. No vendemos chatarra. Sembramos nuestros esfuerzos en base a una cultura de servicios de calidad.
  
- ✓ Manejamos precios accesibles para todo tipo de cliente, es importante siempre dar la opción para cada necesidad con una carta variada en opciones.

- Base legal

Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala se encuentra inscrita en el Registro Mercantil bajo el número de registro 211162 del folio 879 en el libro 172 desde el 11 de junio de 1,999.

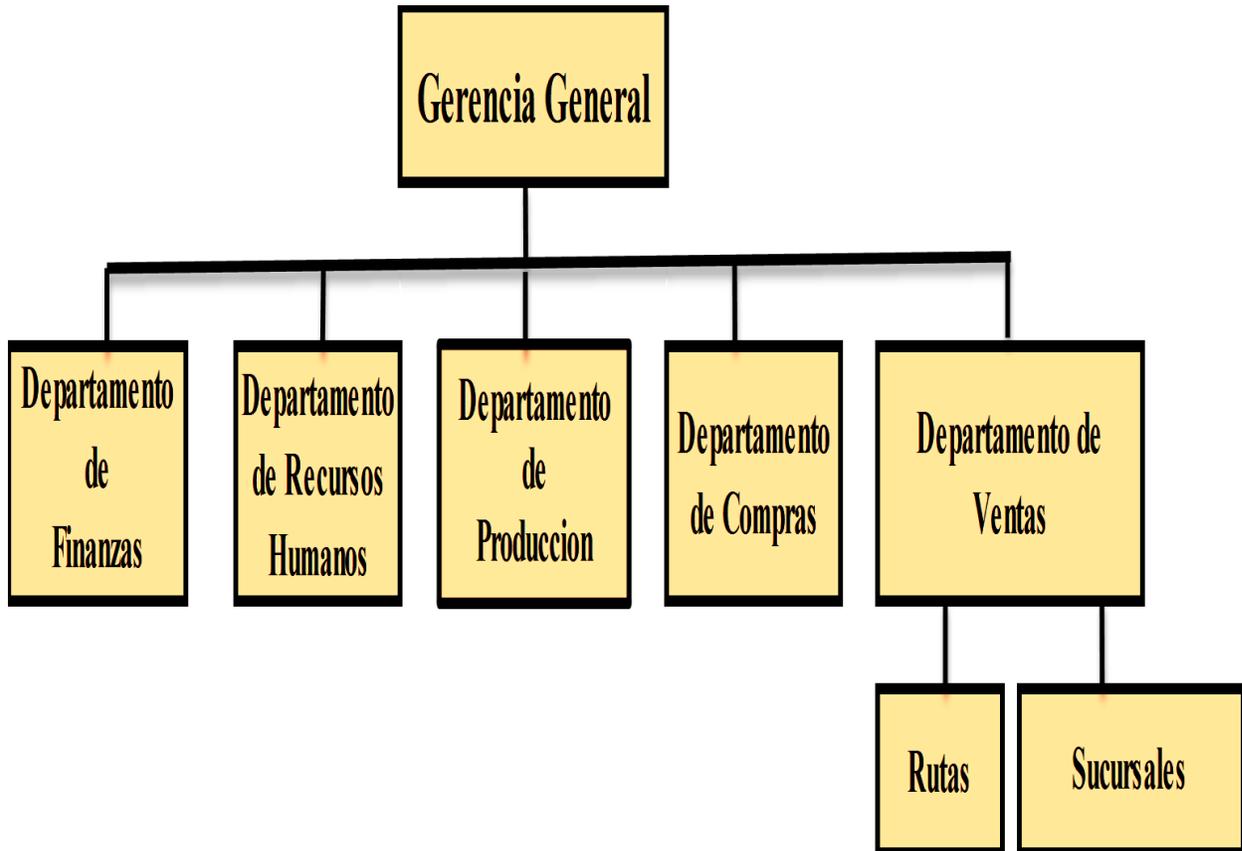
Patente de Comercio de Empresa		REGISTRO MERCANTIL DE LA REPUBLICA		GUATEMALA, C.A.		E - INDU: 1	
La Empresa Mercantil							
INDUSTRIA PANIFICADORA Y PASTELERIA LIDO DE GUATEMALA ANEXO							
Fue inscrita bajo el número de Registro		211162		Folio		879	
Número de Expediente		19563 - 1999		Libro		172	
Dirección Comercial		BARRIO EL CARRIZAL, MORALES, IZABAL					
Objeto		FABRICACIÓN Y VENTA DE PAN, PASTELES, SORPRESAS PARA CUMPLEAÑOS INFANTILES Y OTROS.					
Fecha de Inscripción		11		JUNIO		1999	
Nombre Propietario(s)		CARLOS ENRIQUE HERNANDEZ ORELLANA					
Nacionalidad		GUATEMALTECA		Documento de Identificación		Q-18, 21108,	
Extendida en		IZABAL		Orden		MORALES	
Dirección de Propietario		BARRIO EL CARRIZAL, MORALES, IZABAL					
Clase de Establecimiento		INDIVIDUAL		Representante			
Fecha de emisión de esta Patente: Guatemala,		16		de		JULIO	
HECHO POR:		CARLOS HUMBERTO MORENO MORALES			Registrador Mercantil General de la República		
NOTA: Esta patente deberá ser colocada en lugar visible.							

Fuente: Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

- Organigrama

Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala es dirigida en la actualidad por su gerente general el señor Carlos Enrique Hernández Orellana quien a su vez es el representante legal.

**Figura No. 1**  
**Estructura organizacional de Industria Panificadora y Pastelería**  
**Lido de Guatemala.**



Fuente: Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

- Carta de autorización

# INDUSTRIA PANIFICADORA Y PASTELERIA *Lido* DE GUATEMALA.



Lotificación Santa Bárbara, Morales Izabal.  
Tel. 79479431. /Cel. 51534707



Morales, Izabal 23 de mayo de 2014.

Licenciado Miguel Salazar  
Coordinador de Universidad Panamericana  
Sede Puerto Barrios, Izabal  
Presente.

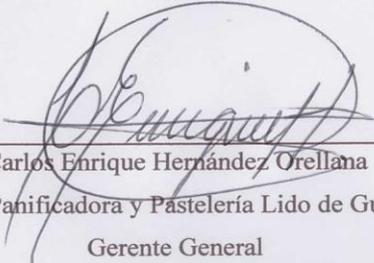
Respetable Licenciado:

Atentamente me dirijo a usted para hacer referencia a la solicitud de fecha 19 de mayo de 2014 por la Sra. Delmy Graciela Lainfiesta Ruano quien se identifica con el Carnet No. 2014-05-323, mediante la cual solicita el permiso, atención e información necesaria para llevar acabo su Práctica Empresarial Dirigida dentro de la empresa Panadería Y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en Lotificación Santa Bárbara en el municipio de Morales departamento de Izabal. Por consiguiente; se le informa a su persona que se le autoriza dicha solicitud para que pueda elaborar su P.E.D dentro de la empresa.

Agradeciendo la atención a la presente me suscribo de usted,

Deferentemente,

Industria Panificadora y Pastelería  
"Lido" de Guatemala  
Barrio El Carrizal, Morales, Izabal



Carlos Enrique Hernández Orellana  
Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala  
Gerente General

## b) Instrumentación



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Puerto Barrios Izabal

Licenciatura en Administración de Empresas

### **Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

Datos generales	
1. Nombre de la empresa:	_____
2. Tipo de empresa:	_____
3. Fecha de constitución:	_____
4. Actividad económica:	_____
5. Dirección:	_____
6. Teléfono (s):	_____
7. E-mail:	_____
8. Representante legal:	_____
9. Gerente General	_____
Captura de información	
Fecha: del: _____ al: _____	
A cargo de: _____	



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA Puerto Barrios Izabal  
Licenciatura en Administración de Empresas

## **Entrevista inicial dirigida al Sr. Carlos Enrique Hernández Gerente General de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.**

Buen día soy estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana, necesito su valiosa colaboración sobre las preguntas que se realizaran a continuación para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.

### **I. Información empresarial**

- 1.- ¿Cuántos años tiene de existir Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala en el mercado?
  
- 2.- ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa en la actualidad?
  
- 3.- ¿Realiza mediciones de resultados del desempeño a sus colaboradores?
  
- 4.- ¿Existen programas de capacitación brindados por la empresa a los trabajadores?
  
- 5.- ¿Manejan algún programa de reclutamiento, selección y contratación de personal?

6.- ¿Cuáles son los departamentos con los que cuenta la empresa?

7.- ¿Existen programas de motivación al personal para el logro de objetivos y metas?

8.- ¿Se cuenta con manuales de procedimientos en los departamentos de la empresa?

9.-¿En qué área de trabajo o departamento de la empresa le gustaría que se iniciara un análisis?

10.- ¿Estaría dispuesto a proporcionar información administrativa para el análisis correspondiente de cualquier problemática que pueda existir dentro de la empresa que usted dirige?

Gracias por su colaboración

c) Recopilación de la información



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Puerto Barrios Izabal

Licenciatura en Administración de Empresas

**Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

Datos generales
1. Nombre de la empresa: <u>Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala</u>
2. Tipo de empresa: <u>Productora</u>
3. Fecha de constitución: <u>11 de junio de 1,999</u>
4. Actividad económica: <u>Fabricación y venta de pan y pasteles</u>
5. Dirección: <u>Barrio El Carrizal, Morales, Izabal</u>
6. Teléfono (s): <u>7947 9431</u>
7. E-mail: <u>oficina_lido@hotmail.com</u>
8. Representante legal: <u>Carlos Enrique Hernández Orellana</u>
9. Gerente General: <u>Carlos Enrique Hernández Orellana</u>
Captura de información
Fecha del: <u>19/05/2014</u> al: <u>02/06/2014</u>
A cargo de: <u>Delmy Graciela Lainfiesta Ruano</u>



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA Puerto Barrios Izabal  
Licenciatura en Administración de Empresas

## **Entrevista inicial dirigida al Sr. Carlos Enrique Hernández Gerente General de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.**

Buen día soy estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana, necesito su valiosa colaboración sobre las preguntas que se realizaran a continuación para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.

### **I. Información empresarial**

1.- ¿Cuántos años tiene de existir Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala en el mercado?

La empresa cuenta con 64 años de existir.

2.- ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa en la actualidad?

Se cuenta con 116 empleados hasta el 31 de mayo de 2014.

3.- ¿Realiza mediciones de resultados del desempeño a sus colaboradores?

En estos momentos no se realizan mediciones de resultados del desempeño en ninguna área de la empresa.

4.- ¿Existen programas de capacitación brindados por la empresa a los trabajadores?

No existen programas de capacitación por parte de la empresa solo se brindan las capacitaciones que nos auspician nuestros proveedores más grandes.

5.- ¿Manejan algún programa de reclutamiento, selección y contratación de personal?

No se maneja ningún programa de reclutamiento interno ni externo.

6.- ¿Cuáles son los departamentos con los que cuenta la empresa?

Gerencia general, departamento de finanzas, departamento de recursos humanos, departamento de producción, departamento de compras y departamento de ventas.

7.- ¿Existen programas de motivación al personal para el logro de objetivos y metas?

Se utilizan porcentajes sobre ventas y bonificaciones incentivos por producción meta como incentivo laboral al cumplimiento de los objetivos.

8.- ¿Se cuenta con manuales de procedimientos en los departamentos de la empresa?

En el departamento de producción no se cuenta con un manual de procedimientos, debido que a cada empleado se le es asignado sus funciones en el área de trabajo; los departamentos de ventas y compras si cuentan con ello.

9.- ¿En qué área de trabajo o departamento le gustaría que se iniciara un análisis?

Seria de mucha ayuda que se realizara un estudio en el departamento de recursos humanos debido a que se han encontrado algunas deficiencias críticas que pueden afectar a toda la organización.

10.- ¿Estaría dispuesto a proporcionar información administrativa para el análisis correspondiente de cualquier problemática que pueda existir dentro de la empresa que usted dirige?

Por supuesto, siempre que todo sea de beneficio a la empresa y se haga un buen uso de ella.

Gracias por su colaboración

d.) Análisis de la información

**Tabla 1**

**Respuestas generales a entrevista dirigida al Gerente General de Industria  
Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta consolidada</b>
1.-¿Cuántos años tiene de existir Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala en el mercado?	La empresa cuenta con 64 años de existir.
2.- ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa en la actualidad?	Se cuenta con 116 empleados hasta el 31 de mayo de 2014.
3.-¿Realiza mediciones de resultados del desempeño a sus colaboradores?	En estos momentos no se realizan mediciones de resultados del desempeño en ninguna área de la empresa.
4.-¿Existen programas de capacitación brindados por la empresa a los trabajadores?	No existen programas de capacitación por parte de la empresa solo se brindan las capacitaciones que nos patrocinan nuestros proveedores más grandes.
5.-¿Manejan algún programa de reclutamiento, selección y contratación de personal?	No se maneja ningún programa de reclutamiento interno ni externo.
6.-¿Cuáles son los departamentos con los que cuenta la empresa?	Gerencia general, departamento de finanzas, departamento de recursos humanos, departamento de producción, departamento de compras y departamento de ventas.

7.-¿Existen programas de motivación al personal para el logro de objetivos y metas?	Se utilizan porcentajes sobre ventas y bonificaciones incentivos por producción meta como incentivo laboral al cumplimiento de los objetivos.
8.- ¿Se cuenta con manuales de procedimientos en los departamentos de la empresa?	En el departamento de producción no se cuenta con un manual de procedimientos, debido que a cada empleado se le es asignado sus funciones en el área de trabajo; los demás departamentos de ventas y compras si cuentan con ello.
9.-¿En qué área de trabajo o departamento le gustaría que se iniciara un análisis?	Seria de mucha ayuda que se realizara un estudio en el departamento de recursos humanos debido a que se han encontrado algunas deficiencias críticas que pueden afectar a toda la organización.
10.-¿Estaría dispuesto a proporcionar información administrativa para el análisis correspondiente de cualquier problemática que pueda existir dentro de la empresa que usted dirige?	Por supuesto, siempre que todo sea de beneficio a la empresa y se haga un buen uso de ella.

Fuente: elaboración propia.

## **Anexo No. 2**

### **Diagnóstico**

#### a.) Foda

- Foda por áreas

Es una herramienta que permite verificar la situación actual de la empresa, a manera de obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

En el análisis interno será necesario conocer las fortalezas que intervienen para facilitar el logro de los objetivos y las debilidades que son las limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

En el ambiente externo se encuentran las amenazas que son todas las variables negativas que afectan de forma directa o indirecta a la organización y además las oportunidades que señalan las variables externas positivas en la organización.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades es una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es la combinación de estos factores que pueden recaer según el diseño de distintas decisiones estratégicas.

Análisis FODA			
Gerencia general			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas (positivas)	Debilidades (negativas)	Oportunidades (positivas)	Amenazas (negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia laboral por parte del gerente general de la empresa.</li> <li>• Los objetivos con los que cuenta la empresa son claros y concisos para su alcance.</li> <li>• Se utilizan estrategias adecuadas al nivel y tamaño de la empresa.</li> <li>• Se establecen políticas adecuadas para la ejecución de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con revisiones periódicas sobre la ejecución de los planes de acción correspondientes.</li> <li>• Poca efectividad en el departamento de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de novedosos sistemas de planificación empresarial.</li> <li>• Asesorías externas por parte de profesionales en el área de planificación y finanzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra calificada en empresas del mismo rubro.</li> <li>• Variación constante en el mercado de la demanda.</li> <li>• Inflación económica del país.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

<b>Análisis FODA</b>			
<b>Recursos humanos</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas (positivas)</b>	<b>Debilidades (negativas)</b>	<b>Oportunidades (positivas)</b>	<b>Amenazas (negativas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se encontraron fortalezas en esta área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un área específica para reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• Inadecuado proceso de selección de personal.</li> <li>• No se cuenta con la inducción necesaria de las tareas a realizar al momento de ocupar el puesto de trabajo.</li> <li>• No existen mediciones de resultados del desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas externas que prestan el servicio de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• Contratación de un profesional en recursos humanos que pueda satisfacer las necesidades de reclutamiento, selección y contratación de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca existencia de personal calificado en el mercado laboral del municipio de Morales, Izabal para el departamento de recursos humanos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

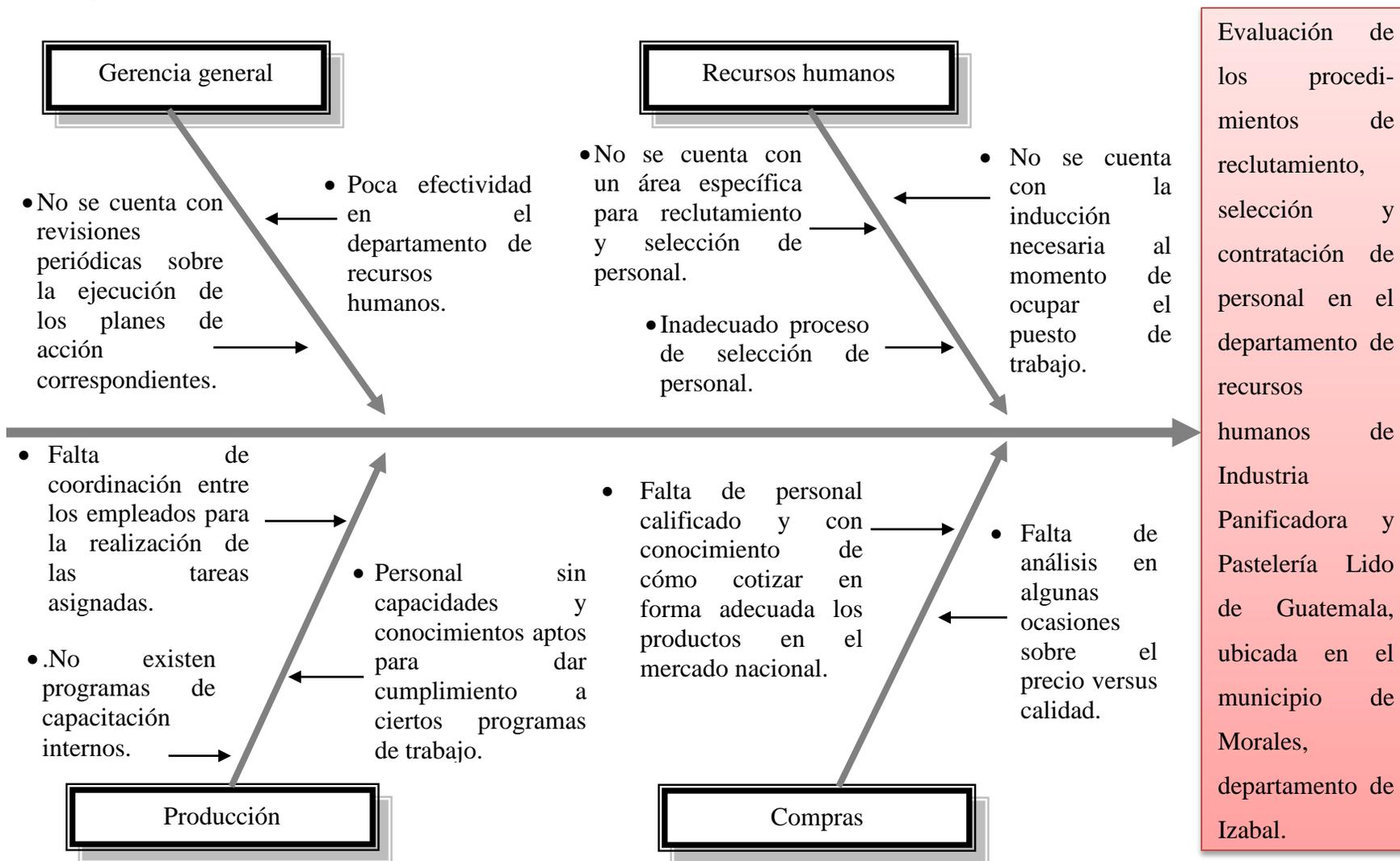
<b>Análisis FODA</b>			
<b>Producción</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas (positivas)</b>	<b>Debilidades (negativas)</b>	<b>Oportunidades (positivas)</b>	<b>Amenazas (negativas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las áreas de trabajo dentro de la empresa están bien definidas.</li> <li>• Distribución de actividades específicas en cada puesto de trabajo de acuerdo a sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de coordinación entre los empleados para la realización de las tareas asignadas.</li> <li>• No se cuenta con manuales de procedimientos en el departamento de producción.</li> <li>• Personal sin capacidades y conocimientos aptos para dar cumplimiento a ciertos programas de trabajo.</li> <li>• No existen programas de capacitación internos o por parte de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría brindada por empresas de capacitación externas.</li> <li>• Asesoría brindada por parte de los proveedores de la empresa.</li> <li>• Accesibilidad a programas de capacitación para el área productiva de panadería y pastelería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia que si puede contar con personal calificado, para el manejo de sus funciones en el área productiva de la empresa.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

<b>Análisis FODA</b>			
<b>Compras</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas (positivas)</b>	<b>Debilidades (negativas)</b>	<b>Oportunidades (positivas)</b>	<b>Amenazas (negativas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversos proveedores de la materia prima que se adquiere.</li> <li>• Capacidad económica por parte de la empresa para adquirir toda la materia prima necesaria para la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de análisis en algunas ocasiones sobre el precio versus calidad.</li> <li>• No se buscan proveedores que ofrezcan un mejor precio y servicio.</li> <li>• Falta de personal calificado y con conocimiento de cómo cotizar en forma adecuada los productos en el mercado nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos proveedores para la empresa.</li> <li>• Atención personalizada por parte de nuestros proveedores.</li> <li>• Valor agregado por parte de los proveedores a la empresa.</li> <li>• Bonos incentivos por adquisiciones en volumen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de precios en los insumos para la elaboración de los productos.</li> <li>• Competencia desleal entre proveedores del mismo ramo que afectan a la empresa.</li> <li>• Proveedores únicos sobre algún tipo de materia prima lo cual no permite acceso a precios más factibles.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

• Diagrama causa – efecto



Fuente: elaboración propia.

### Anexo No. 3



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA Puerto Barrios Izabal  
Licenciatura en Administración de Empresas

### **Cuestionario dirigido al gerente general y gerente de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.**

**Objetivo:** Verificar el procedimiento que lleva a cabo la empresa para la dotación de personal.

Buen día, a continuación se le solicita unos minutos de su valioso tiempo para realizar una evaluación de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa que dirige; y se requiere que conteste lo siguiente.

**Instrucciones:** Por favor indicar con una “X” la respuesta a su elección o amplíe su punto de vista; si es necesario, en las siguientes preguntas.

1. ¿Existe en la empresa manual de reclutamiento, selección y contratación de personal?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Si su respuesta a la pregunta anterior fuese negativa, indicar ¿Por qué?

---

---

3. Si la respuesta a la pregunta número uno, fuese positiva indicar los métodos de reclutamiento que emplean en la empresa, de lo contrario seguir con la siguiente interrogante.

Interno \_\_\_\_\_ Externo \_\_\_\_\_

---

---

4. ¿Se cuenta en la empresa con un banco elegible de candidatos para ocupar los puestos vacantes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Qué medios se utilizan para divulgar los puestos vacantes en la empresa?

Afiches  Radio  Prensa escrita  TV por cable

Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que contenga sus datos personales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fuese negativa, indicar ¿Por qué?

---

---

7. Si la respuesta a la pregunta anterior fuese positiva, indicar: ¿Se verifican los datos que contienen las solicitudes de empleo, así como las referencias laborales del aspirante?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

---

---

8. ¿Se solicita a los candidatos examen médico?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fuese negativa, indicar ¿Por qué?

---

---

9. ¿Se realizan pruebas psicométricas a los candidatos a ocupar puestos vacantes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta a la pregunta fuese negativa, indicar ¿Por qué?

---

---

10. ¿Se cuenta con perfiles de puestos para selección de los futuros trabajadores de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

---

---

11. ¿Al momento de la contratación se le brinda la inducción necesaria al individuo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

---

---

12. ¿Existe un periodo de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

---

---

13. ¿Quién es el responsable de autorizar las contrataciones de nuevo ingreso?

Gerente general \_\_\_\_\_

Gerente de RR.HH. \_\_\_\_\_

---

---

14. ¿Se elabora y se autoriza antes el contrato de trabajo respectivo para las personas que ingresan a trabajar a la empresa?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fuese negativa, indicar ¿Por qué?

---

---

15. ¿Indique cuál es la forma de elaboración del contrato de trabajo al personal de la empresa?

Por tiempo indefinido \_\_\_\_\_ a plazo fijo \_\_\_\_\_ por obra terminada \_\_\_\_\_

---

---

16. ¿Qué tipo de capacidad considera usted, tienen las personas que ocupan los puestos principales de la empresa?

a.- teórica \_\_\_\_\_

b.- experiencia \_\_\_\_\_

c.- habilidad \_\_\_\_\_

d.- integridad \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

## Anexo No. 4



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA Puerto Barrios Izabal  
Licenciatura en Administración de Empresas

### **Cuestionario dirigido a los empleados de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.**

**Tema:**

Evaluación de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

Buen día, se le solicita su colaboración para contestar las siguientes preguntas que buscan recolectar información de relevancia para el tema de investigación.

**Instrucciones:**

Marque con una “X” la respuesta a su elección o amplíe su punto de vista; en las siguientes preguntas.

Sexo:

Masculino

Femenino

Edad:

14 a 18 años

19 a 23 años

24 a 28 años

29 años o más

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala?

1 a 5 años

6 a 10 años

11 a 15 años

16 años o más

2. Al momento de ingresar a trabajar a la empresa ¿cómo se informó de que existía una plaza vacante?

Anuncio de radio

Anuncio de TV

Afiche

Amigo

Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Cuándo aplicó a la plaza de trabajo que ocupa en la actualidad, se le brindó información sobre los requisitos que debía cumplir para ocupar el puesto?

Sí

No

4. ¿Antes de ingresar a la empresa llenó solicitud de empleo?

Sí

No

5. ¿Se le practicó alguna evaluación especial para comprobar sus habilidades?

Sí

No

6. ¿Le practicaron o exigieron exámenes médicos para poder ingresar a la empresa?

Sí

No

7. ¿Le realizaron pruebas psicométricas para poder optar al puesto?

Sí

No

8. ¿Considera que ocupa el puesto adecuado según sus capacidades y experiencia?

Sí

No

Si su respuesta a la anterior pregunta fuese negativa puede indicar ¿Por qué?

---

---

---

9. ¿El reclutamiento de la empresa lo realizan interno o externo?

Reclutamiento Interno

Reclutamiento Externo

10. ¿Cuándo ingreso a la empresa se le brindó la inducción necesaria para el buen desempeño de sus labores?

Sí

No

11. ¿Le brindaron capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa?

Sí

No

12. ¿Al momento de ser contratado se le elaboró el contrato de trabajo respectivo para ingresar a trabajar a la empresa?

Sí

No

Gracias por su colaboración

## Anexo No. 5

### Cronograma

#### Práctica empresarial dirigida I

Actividades PED	Mayo		Junio			Julio		Agosto	
	24	31	7	14	21	12	19	2	9
Desarrollo de cronograma de inicio de clases									
Anexo 1 evaluación integral									
a) Contacto inicial									
b) Instrumentación									
c) Recopilación de la información									
d) Análisis de la información									
Anexo 2 diagnóstico									
A) Foda									
Diagnóstico integral de la empresa									
Presentación etapa									
Primer contacto con tutor									
Planteamiento del problema									
Metodología									
Propuesta									
Introducción									
Marco teórico									
Fuentes de consulta									
Cronograma									
Presentación de primer borrador de PED									
Entrega de PED									

Fuente: elaboración propia.

## Práctica empresarial dirigida II

Actividades PED	Agosto	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	30	6	13	20	27	4	11	18	25	8	15	22	29
Reunión con tutor													
Elaboración de instrumentos para trabajo de campo													
Reunión con tutor (entrega de avances) corrección de instrumentos													
Reunión con tutor Realización del trabajo de campo													
Análisis de resultados													
Reunión con tutor entrega de avances													
Interpretación de resultados													
Reunión con tutor entrega de avances Ensayo de conclusiones													
Ensayo de propuesta (áreas administrativa, financiera y mercadológica)													
Reunión con tutor Explicación de conclusiones, propuesta y ejecución de la propuesta													
Entrega de primer borrador PED a tutor													
Reunión con tutor													
Presentación de informe final													

Fuente: elaboración propia.

## Anexo No. 6

### Perfiles de puesto de Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Titulo del puesto:	Secretaria gerencial.
Ubicación administrativa:	Gerencia, Finanzas, RR.HH. , Produccion, Compras,
Jefe inmediato superior:	Gerente general de cada area.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Preparar, tramitar y controlar toda la documentacion emita por la gerencia general.	
Realizacion de cartas, escritos, actas, informes, facturas y documentos en general.	
Llevar el control de la agenda del gerente general.	
Convocar las reuniones de los gerentes de cada area.	
Llevar controles administrativos a base de expedientes, archivos, uso de computador etc.	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Titulo	
Secretaria bilingüe, Bachiller en computación o puesto afin.	
b.) Experiencia	
Minimo de 1 año en puestos similares.	
c.) Habilidades y destrezas	
Trabajo en equipo.	
Vocacion de servicio.	
Excelentes relaciones humanas.	
Capacidad de relacionarse con diferentes nivel administrativos.	
Manejo de programas de computacion.	
Iniciativa propia.	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteca.	
Edad: 18-30 años.	
Sexo: Femenino (de preferencia).	
Estado Civil: Soltera (de preferencia).	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Titulo del puesto:	Contador/ra interno.
Ubicación administrativa:	Departamento de compras.
Jefe inmediato superior:	Gerente de compras.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Procesar, codificar y contabilizar mediante registro numerico, todos los ingresos y egresos.	
Verificar las facturas recibidas y que contengan la informacion fiscal correcta de la empresa.	
Mantener actualizadas las cuentas por pagar de la empresa.	
Realizar cualquier otra actividad fijada por el gerente general y gerente de compras de la empresa.	
Llevar el control de los libros contables de la empresa (Diario, mayor e inventarios).	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Titulo	
1er. Año de auditoria ó perito contador graduado.	
b.) Experiencia	
Minimo de 3 años en puestos similares.	
c.) Habilidades y destrezas	
Trabajo en equipo.	
Vocacion de servicio.	
Excelentes relaciones humanas.	
Capacidad de relacionarse con diferentes nivel administrativos.	
Manejo de software de computacion.	
Iniciativa propia.	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteca.	
Edad: 18-40 años.	
Sexo: Femenino (de preferencia).	
Estado Civil: Soltera (de preferencia).	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Titulo del puesto:	Dependiente de mostrador.
Ubicación administrativa:	Departamento de ventas.
Jefe inmediato superior:	Gerente de ventas.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Recibir, ordenar y colocar los productos terminados en el área de ventas.	
Servicio personalizado a cada cliente que visita la tienda.	
Embolsar o empacar el producto vendido para cada cliente.	
Cobrar el total del producto vendido.	
Realizar facturas contables para el cliente.	
Realizar inventarios semanales para control administrativo.	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Titulo	
3ro. básico en adelante.	
b.) Experiencia	
Minimo de 1 año en puestos similares.	
c.) Habilidades y destrezas	
Trabajo en equipo.	
Vocacion de servicio.	
Excelentes relaciones humanas.	
Iniciativa propia.	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteca.	
Edad: 18-30 años.	
Sexo: Femenino (de preferencia).	
Estado Civil: Soltera (de preferencia).	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Titulo del puesto:	Piloto repartidor.
Ubicación administrativa:	Departamento de ventas.
Jefe inmediato superior:	Gerente de ventas.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Realizar carga y descarga de los productos terminados listos para su venta.	
Conducción del camion repartidor.	
Cobrar, cuadrar y contabilizar a diario la venta generada.	
Entrega del cuadre y efectivo en el departamento de ventas.	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Titulo	
3ro. básico en adelante.	
b.) Experiencia	
Minimo de 2 años en puestos similares.	
c.) Habilidades y destrezas	
Trabajo en equipo.	
Vocacion de servicio.	
Excelentes relaciones humanas.	
Iniciativa propia.	
Licencia tipo A (indispensable).	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteco.	
Edad: 25-50 años.	
Sexo: Masculino.	
Estado Civil: No indispensable.	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Título del puesto:	Ayudante de piloto repartidor.
Ubicación administrativa:	Departamento de ventas.
Jefe inmediato superior:	Piloto repartidor.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Realizar carga y descarga de los productos terminados listos para su venta.	
Servicio al cliente en cada tienda que se visita.	
Encargado de despachar el producto en cada tienda.	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Título	
6to. primaria en adelante.	
b.) Experiencia	
Ninguna.	
c.) Habilidades y destrezas	
Trabajo en equipo.	
Vocacion de servicio.	
Excelentes relaciones humanas.	
Iniciativa propia.	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteco.	
Edad: 25-50 años.	
Sexo: Masculino.	
Estado Civil: No indispensable.	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Titulo del puesto:	Panificador o repostero/a.
Ubicación administrativa:	Departamento de producción.
Jefe inmediato superior:	Gerente de producción.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Realización de todo tipo de productos de panadería y pastelería en general.	
Limpieza y desinfección de todos los materiales y el área de trabajo que ocupa para realizar los mismos.	
Pulcritud en su presentación y área de trabajo.	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Título	
Chef panadero y repostero certificado o avalado por cursos.	
b.) Experiencia	
Minimo de 2 años en puestos similares.	
c.) Habilidades y destrezas	
Trabajo en equipo.	
Comunicación efectiva.	
Excelentes relaciones humanas.	
Iniciativa propia.	
Creatividad.	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteca.	
Edad: 25-50 años.	
Sexo: Masculino y Femenino.	
Estado Civil: No indispensable	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Titulo del puesto:	Hornero.
Ubicación administrativa:	Departamento de producción.
Jefe inmediato superior:	Gerente de producción.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Verificar que el horno este en las condiciones necesarias para ingresar el producto realizado.	
Realizar el horneo de los productos de panadería y pastelería.	
Responsable del tiempo de cocción de cada producto ingresado al horno.	
Realizar la limpieza y desinfección de cada horno utilizado.	
Pulcritud en su presentación y área de trabajo.	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Título	
Panadero, repostero, u hornero certificado por cursos.	
b.) Experiencia	
Minimo de 2 años en puestos similares.	
c.) Habilidades y destrezas	
Comunicación	
Vocacion de servicio.	
Iniciativa propia.	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteco.	
Edad: 25-50 años.	
Sexo: Masculino.	
Estado Civil: No indispensable.	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Titulo del puesto:	Embolsador.
Ubicación administrativa:	Departamento de producción.
Jefe inmediato superior:	Gerente de producción.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Recibir el producto del área de horneado y dejarlo reposar hasta que este listo para embolsarlo.	
Realizar el embolsado y empaquetado de cada producto por clasificación.	
Colocar y ordenar cada producto embolsado en sus canastas para su respectivo traslado al área de carga.	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Título	
6to. primaria en adelante.	
b.) Experiencia	
Ninguna	
c.) Habilidades y destrezas	
Comunicación	
Vocacion de servicio.	
Iniciativa propia.	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteco.	
Edad: 18-30 años.	
Sexo: Masculino.	
Estado Civil: No indispensable.	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Titulo del puesto:	Limpiador de Bandejas.
Ubicación administrativa:	Departamento de producción.
Jefe inmediato superior:	Gerente de producción.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Realización de limpieza y desinfección de todas las bandejas que se ocupan en la producción del pan.	
Pulcritud en su presentación y área de trabajo.	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Título	
6to. primaria en adelante.	
b.) Experiencia	
Ninguna.	
c.) Habilidades y destrezas	
Comunicación	
Trabajo en equipo.	
Iniciativa propia.	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteco.	
Edad: 18 a 30 años.	
Sexo: Masculino.	
Estado Civil: No indispensable.	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Titulo del puesto:	Conserje.
Ubicación administrativa:	Departamento de producción.
Jefe inmediato superior:	Gerente de producción.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Realización de limpieza y desinfección del suelo de toda el área de producción.	
Responsable de la limpieza y cuidado de los servicios sanitarios.	
Encargado del control de los dispensadores de gel para las manos y limpieza de lavamanos.	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Título	
6to. primaria en adelante.	
b.) Experiencia	
Ninguna.	
c.) Habilidades y destrezas	
Comunicación	
Iniciativa propia.	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteco.	
Edad: 18 a 30 años.	
Sexo: Masculino.	
Estado Civil: No indispensable.	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Titulo del puesto:	Despachador de mercaderia.
Ubicación administrativa:	Departamento de ventas.
Jefe inmediato superior:	Gerente de ventas.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Realizar el movimiento de la producción que esta lista hacia el área de carga, para entrega.	
Preparar cada uno de los pedidos solicitados por los pilotos repartidores y sucursales de venta.	
Ejecutar todas las acciones de entrega de la mercaderia a los repartidores y sucursales.	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Titulo	
Graduado de 3ro. básico como mínimo.	
b.) Experiencia	
Ninguna.	
c.) Habilidades y destrezas	
Comunicación	
Trabajo en equipo.	
Iniciativa propia.	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteco.	
Edad: 18 a 30 años.	
Sexo: Masculino.	
Estado Civil: No indispensable.	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
Titulo del puesto:	Bodeguero.
Ubicación administrativa:	Departamento de compras.
Jefe inmediato superior:	Gerente de compras.
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
Recibir y repartir todos los materiales e insumos necesarios para la elaboración de los productos.	
Contabilizar y controlar cada material dentro del área de bodega.	
Enviar toda la papelería que corresponda al departamento de compras para su respectiva contabilización.	
<b>ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
a.) Titulo	
Graduado de 3ro. básico como mínimo.	
b.) Experiencia	
Ninguna.	
c.) Habilidades y destrezas	
Comunicación	
Buenas relaciones laborales.	
Iniciativa propia.	
d.) Descripción	
Nacionalidad: Guatemalteco.	
Edad: 18 a 30 años.	
Sexo: Masculino.	
Estado Civil: No indispensable.	

Fuente: Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala.

## **Propuesta**

Todo el recurso humano que necesita una organización debe poseer habilidades, conocimientos y actitudes adecuadas para desempeñar las funciones asignadas en un puesto de trabajo; es por esta razón que las empresas aspiran no equivocarse al momento de convocar a su personal, adoptando la gestión del talento humano, que en últimas instancias busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

Las empresas de hoy, ejercen los métodos que conlleva el reclutamiento y selección de recursos humanos procedimientos cada vez más enfocados a las necesidades de cada puesto o función que necesitan, el primer paso para lograr una buena gestión del recurso humano dentro de las organizaciones es la elaboración o actualización de los manuales de puestos y funciones, planes de personal, y adecuados procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Es por ello que se propone para Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala un manual de procedimientos en donde quede bien definido el proceso de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano que la empresa necesita; para lograr así el mejor desempeño alcanzado en los puestos y funciones, de forma que se adapte el personal idóneo para cada uno de ellos.

- **Producto a entregar**

Luego de la investigación de campo, en la cual se auxilió de instrumentos documentales en los que se realizaron entrevistas a los sujetos de estudio, se ofrece un “Manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en el municipio de Morales, departamento de Izabal”.

- Objetivo general

Elaborar procedimientos formales de reclutamiento, selección y contratación del personal, para el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

- Objetivos específicos

- ✓ Definir el proceso de reclutamiento para atraer a los candidatos.
- ✓ Establecer los procedimientos adecuados para la selección del personal.
- ✓ Diseñar el proceso de contratación para formalizar la relación patrono - trabajador.

- Viabilidad del proyecto

- ✓ Recursos

- Humanos

El gerente general y representante legal de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala es el responsable de la ejecución de la presente investigación con el apoyo de los administradores que conforman los departamentos de trabajo.

- Materiales

Para implementar ésta propuesta se necesitarán útiles de oficina, entre ellos: tóner para impresora, hojas de papel bond, equipo de cómputo, fastener y encuadernado de la propuesta a entregar a la empresa.

- Físicos

Para la presentación de cada una de las funciones y perfiles del puesto que ocupan los empleados el gerente general, lo debe realizar dentro de las instalaciones de la empresa.

- Financieros

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos:

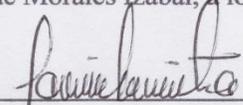
Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Tubo de tóner	Para impresión de documentos finales.	1	Q. 475.00	Q. 475.00
Resma de papel bond tamaño carta de 80 gramos.	Para impresión de documentos finales.	1	Q. 40.00	Q. 40.00
Instructor	Profesional experto en el tema, que dé a conocer el manual al personal del departamento de recursos humanos. (Patrocinado por los proveedores de la empresa).	15 horas	Q. 0.00 Valor por hora	Q. 0.00
Equipo	Material didáctico a utilizar para las charlas de inducción.	15 horas alquiler de cañonera	Q. 50.00	Q. 750.00
Encuadernación	Del manual de procedimientos para cada trabajador del área de recursos humanos.	5	Q. 10.00	Q. 50.00
Manual de reclutamiento, selección y contratación.	Impresión de cada manual de procedimientos, uno para cada empleado de recursos humanos.	5	Q. 25.00	Q. 125.00
<b>Total</b>				<b>Q. 1,440.00</b>

Fuente: elaboración propia.

**Nota:** los costos presentados en la tabla anterior, se obtuvieron según cotizaciones.

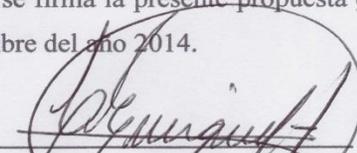
Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba descritos, se firma la presente propuesta en el municipio de Morales Izabal, a los 29 días del mes de noviembre del año 2014.

(f) 

**Delmy Graciela Lainfiesta Ruano**  
**Consultora**

**Universidad Panamericana / Extensión**  
**Puerto Barrios, Izabal.**

(f) 

**Carlos Enrique Hernández Orellana**  
**Gerente General y Representante Legal**

**Industria Panificadora y Pastelería**  
**Lido de Guatemala.**

## Ejecución de la propuesta

“Manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en el municipio de Morales, departamento de Izabal”.



## Introducción

En la presente sección se hace la propuesta para la creación de los procedimientos formales que debe contener el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la unidad de recursos humanos para la empresa Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, que tiene como base el diagnóstico de la situación actual, en la cual se evidenció las deficiencias que se presentan durante el desarrollo del proceso de la administración del capital humano, debido a la ambigüedad en que se mantiene la organización en los procesos que emplean para la dotación del mismo.

El presente manual contiene propuestas para desarrollar todo el proceso de provisión del personal de la panificadora de forma correcta, requiere así de una adecuada gestión para fortalecer los objetivos, y mejorar en el funcionamiento, si se considera que contará con personal idóneo y con una base de datos que permitirá agenciarse de manera eficaz del recurso humano, además de permitirle el proceso continuo necesario de seguimiento, desarrollo y evaluación de su personal, del cual se obtendrá un óptimo rendimiento laboral, que al mismo tiempo será de beneficio para la empresa.

Se contempló entre sus principales objetivos, las etapas de reclutamiento, selección e inducción de los candidatos adecuados a las plazas vacantes, el proceso de contratación, así como la planeación de las necesidades de capacitación del recurso humano, etapas importantes e imprescindibles para desarrollar dentro de la empresa una excelente forma de dotación de recurso humano, todo esto ante la necesidad de ayudar a formalizar los procesos de gestión que desarrolla el departamento de recursos humanos en Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, debido que el proceso de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal es un sistema enfocado a atraer los candidatos más capaces para implantar en ellos la estrategia principal de la organización.

## Objetivos

- Definir el proceso de reclutamiento para atraer a los candidatos.
- Establecer los procedimientos adecuados para la selección del personal.
- Diseñar el proceso de contratación para formalizar la relación patrono - trabajador.
- Dotar a Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala de personal calificado.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa.

## Propósito

Establecer los lineamientos y procedimientos formales que puedan orientar a la gerencia de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala a ejecutar de forma adecuada todas las actividades relacionadas a la dotación de capital humano, con una correcta descripción de tareas a realizar, ubicación y requerimientos necesarios a contener en la búsqueda del talento para la ocupación de los puestos vacantes de la empresa.

## Alcances

El presente manual es de aplicación general para todos los futuros candidatos a optar las plazas vacantes que se requieran por parte de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en Lotificación Santa Bárbara del municipio de Morales, departamento de Izabal.

## Responsables

La aplicación y uso del presente manual dependerá de la gerencia general y gerencia de recursos humanos debido a que serán las encargadas de dar seguimiento y aplicar los procedimientos formales de reclutamiento, selección y contratación de personal que se redactan para beneficio de toda la organización.

## Beneficio

El beneficio directo que obtendrá la empresa objeto de estudio al utilizar el manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, es la depuración y dotación correcta y eficaz de los recursos humanos que sean necesarios para la organización y que estén disponibles en el mercado laboral.

## Políticas para el manual

Con el propósito de desarrollar de forma adecuada la aplicación del manual de procedimientos formales sobre reclutamiento, selección y contratación de personal que se ofrece a Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, se plantean las siguientes políticas a seguir para su correcta realización.

- a) La gerencia de recursos humanos debe ser la encargada de suministrar asesoría sobre asuntos relacionados con el personal, a las otras gerencias de la empresa, al momento que lo requieran.
- b) Solo se contratará a personas que hayan aprobado el proceso de selección determinado.
- c) Se habrá de iniciar el proceso de selección a todas las personas aspirantes a los puestos vacantes, sin excepción alguna.
- d) El personal apto para contratar deberá comprobar sus habilidades y su calidad de honestidad, responsabilidad y ética, entre otras, por medio de los documentos que en su momento serán requeridos.

- e) La calidad del recurso humano es una ventaja competitiva muy valiosa para la organización, es por ello que es importante aprovecharlo al máximo y con ello la gerencia de recursos humanos se debe enfocar en emplear y retener a las personas más calificadas para optar al puesto y facilitar sus oportunidades para el éxito, por medio de capacitación y desarrollo.
- f) A todo el personal de nuevo ingreso se le proporcionara una inducción básica de la empresa y de su puesto de trabajo sin excepción alguna.
- g) Se deberá mantener un ambiente de trabajo seguro, enriquecido por la igualdad de oportunidades para todos los empleados y caracterizado por la comunicación abierta, confianza y trato equitativo.

## Recopilación de la información

Se establece que una vacante se producirá en el momento que el puesto se encuentre desocupado, a lo que se debe considerar esto, como el inicio del proceso de reclutamiento.

## Descripción de los perfiles de puesto

Corresponde determinar las especificaciones que requiere el puesto, de acuerdo a los requerimientos del departamento o unidad que solicita se ocupe la vacante, estos perfiles de puesto se tendrán que realizar conforme a las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto. Para esto es necesario consultar como referencia el manual de descripción de puestos con el que cuenta la empresa.

## 1.- Proceso de reclutamiento

### 1.1.- Convocatoria interna

Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala tendrá que realizar primero su reclutamiento de manera interna sobre el puesto vacante, con trabajadores de la misma área donde se desocupo el puesto, en el caso de que no exista personal de la panificadora cercano a cubrir el puesto, se deberá contratar a trabajadores de nuevo ingreso, a lo que se procede de manera siguiente:

### 1.2.- Convocatoria de puestos vacantes

Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, a través del departamento de recursos humanos por solicitud de la gerencia que corresponda el puesto vacante, procederá a convocar en un plazo no mayor a (5) cinco días siguientes a la fecha en que haya quedado vacante el puesto, como primer lugar, a los trabajadores que presten sus servicios en el área de trabajo o departamento a donde corresponda el puesto vacante, para establecer si habrá algún candidato al que le pertenezca un ascenso automático, o un ascenso por posición en dicha empresa.

En segundo lugar, si no hay personal de trabajo del área al que corresponda la plaza vacante que pueda cubrir el puesto, se procederá a convocar a nivel general de todos los trabajadores de la empresa. En este caso se debe tomar en cuenta a trabajadores en un orden de prioridad de unidades administrativas o de procesos, de no existir candidatos que estén interesados o puedan aplicar en la convocatoria interna se dará por agotado este procedimiento, y se convocará por medio escrito a nivel externo de la panificadora.

### 1.3.- Convocatorias

Las convocatorias tienen que ser elaboradas por el departamento de recursos humanos de la empresa, y deberán efectuarse por lo menos con (10) diez días de anticipación a la fecha de prácticas de exámenes para optar al cargo. Se deben describir los requisitos básicos del puesto y contener con toda claridad lo siguiente:

- Explicación clara y precisa sobre el puesto.
- Área o sección a donde pertenece el puesto y lugar de ejecución de labores.
- El salario, y las condiciones adicionales que pueda contener el mismo.
- Actividades fundamentales del puesto.
- Los documentos que deben presentarse para optar al puesto.
- Fecha, hora y lugar donde se llevarán a cabo las pruebas para optar al puesto, (si fuese necesario).
- Días de plazo para presentar la solicitud y la documentación requerida.
- Cualquier otra información que se considera necesaria.

Los medios de comunicación internos que tendrán que utilizarse para informar a los empleados acerca de las vacantes deben ser:

- Tableros de información.
- Boletines internos.
- Correo electrónico.

#### 1.4.- Recepción de currículum

El departamento de recursos humanos es el encargado de recibir los currículos de los trabajadores interesados en el puesto. Para efecto de lo anterior, los trabajadores interesados deberán presentar su documentación al jefe del departamento donde el trabajador presta los servicios, y se procederá dentro de un periodo de (8) ocho días a partir de la recepción de la documentación para la respectiva revisión, luego se solicitaran exámenes o pruebas correspondientes para determinar las aptitudes, si fuera el caso necesario, o si se tratara de un ascenso automático se debe obviar las pruebas que no sean necesarias.

#### 1.5.- Listado de candidatos internos

Se habrá de realizar el listado del personal que llena los requisitos para optar al puesto vacante, y por consiguiente que tendrán derecho a evaluación teórica o práctica, a quienes posterior a ello, se les debe notificar por escrito sobre cuál fue el rendimiento de su participación en las pruebas.

## 2.- Proceso de selección interna

Este proceso se refiere a la toma de decisiones en relación a la ocupación de un puesto vacante, para ello se busca entre los aspirantes aquellos cuyas capacidades y conocimientos esenciales, sean aptos para convertirse en candidatos a ser contratados o ascendidos. Si los aspirantes son trabajadores de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, se puede facilitar algunos pasos en el proceso de selección de los mismos, porque los trabajadores poseen un record de trabajo dentro de la institución lo cual facilita el proceso.

### 2.1.- Ascenso de forma automática

Se interpreta como ascenso automático, aquel que se brinda a un trabajador que no necesita previa evaluación, siempre que se cumpla con los requisitos de educación y experiencia conforme a lo contemplado en el análisis y descripción de puesto denominado para la plaza vacante.

### 2.2.- Ascenso por oposición

Es aquel ascenso que obtiene un trabajador como resultado de haber obtenido el mayor punteo de los factores establecidos para optar al puesto vacante. Entre los factores a ser evaluados para este ascenso son los siguientes:

- a.) Educación: grado de preparación académica que se requiere para desarrollar de forma eficiente las tareas de un puesto.
- b.) Capacidad: son las habilidades y destrezas teóricas o prácticas que posee el trabajador para desempeñar un puesto.
- c.) Experiencia: adquisición de conocimientos mediante la práctica, necesaria para ejecutar de manera eficiente el trabajo.
- d.) Antigüedad: es el tiempo acumulado de forma continua durante el cual, el trabajador a prestado los servicios para Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.
- e.) Record de trabajo: historial de servicios en el que se ha desempeñado el trabajador.
- f.) Proximidad al cargo: es la relación que existe entre las funciones del puesto vacante y el desempeñado en la actualidad por el solicitante del mismo departamento o unidad.

Para optar al derecho de sumatoria de factores que inciden en el puesto, el trabajador deberá haber obtenido como mínimo (30) treinta puntos, sobre (50) cincuenta puntos de valor en las pruebas teóricas y prácticas. Se considerará ganador del puesto vacante, al trabajador que obtenga la mayor puntuación de todos los candidatos en la sumatoria de los factores a evaluar.

### 2.3.- Reglas generales para pruebas teóricas y prácticas para los trabajadores que deseen llenar los puestos vacantes por oposición

a.) Las pruebas teóricas y prácticas deben ser elaboradas y administradas de forma estricta por el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, dichas pruebas deben ser elaboradas en consulta con el jefe del departamento o unidad administrativa en la cual se ejecuta el proceso de ocupación de la plaza vacante.

b.) En la realización y calificación de las pruebas deberán estar presentes dos representantes administrativos de la empresa, en este caso debe ser el jefe de la sección o departamento donde se encuentra la plaza vacante, en conjunto con el gerente de recursos humanos, en función de observadores, para dar fe de las pruebas realizadas.

c.) Las pruebas teóricas y prácticas para evaluar las capacidades de los trabajadores, se deben realizar en el lugar de trabajo donde se ha producido el puesto vacante u oficinas administrativas de la panificadora en el caso de las teóricas, o se podrá establecer el lugar de acuerdo mutuo con los representantes encargados de dar fe de la evaluación.

### 3.- Proceso de selección externa

#### 3.1.- Convocatoria externa

Se debe comunicar la convocatoria por medio escrito fuera de la empresa, y utilizar los medios más efectivos, la cual queda a discreción y criterio del responsable del departamento de recursos humanos, y elegir las fuentes de reclutamiento externo más eficientes, siendo estas:

- a. Avisos en medios de comunicación.
- b. Consultoras.
- c. Contactos o recomendaciones.
- d. Reclutamiento electrónico.

#### 3.2.- Recepción de currículum

Se recibe y revisan las hojas de vida de los solicitantes externos al puesto.

#### 3.3.- Entrevista preliminar

Se debe realizar una entrevista preliminar con la finalidad de corroborar los datos indicados en la solicitud de empleo, considerar contacto visual con el candidato y observar las conductas de este. Durante el desarrollo de la entrevista preliminar se le debe proporcionar al candidato información con respecto a la vacante que solicita, condiciones de trabajo y sueldos.

Si en la requisición de papelería se solicitaron documentos como título profesional, cartas de recomendación, documento personal de identificación, y otras. Esta es la etapa indicada para reconocer si el candidato cuenta con ellos.

#### 3.4.- Análisis de currículum

Se tiene que analizar de acuerdo a los requerimientos del perfil que es buscado. Basados de acuerdo los perfiles de puesto diseñados por Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala. (Ver anexo No.6).

En esta etapa, se deben separar todos aquellos currículos que cumplan con los requerimientos del perfil solicitado para optar al puesto y comparar los perfiles entre sí, y descartar los que no cumplan con ellos. Se clasificarán los currículos que cumplan con un mínimo del setenta y cinco por ciento (75%) de los requisitos solicitados de acuerdo a:

- a. Formación académica.
- b. Experiencia en el área.
- c. Experiencia en el puesto.
- d. Edad.
- e. Género.
- f. Conocimientos específicos.

### 3.5.- Selección de posibles candidatos

Es la actividad inicial del proceso de selección externa, el objetivo principal de esta etapa es realizar una evaluación y selección de expedientes de los aspirantes a convertirse en posibles candidatos a ocupar un puesto vacante en la empresa.

### 3.6.- Invitación de los candidatos a entrevista

Se invitará a entrevista a los candidatos elegibles, notificándoles el día, hora, fecha, lugar y quien le entrevistará, si en dado caso no se puede concretar una entrevista con el candidato, se deberá analizar si es conveniente otra posible fecha, sin atrasar el proceso.

### 3.7.- Realización de la entrevista

La entrevista tendrá que ser planificada, y contener una estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, de esta manera será fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos.

Se debe contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y garantizar así una secuencia lógica de la misma.

Ejemplo:

<b>Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala</b>	
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>	
<b>Guía de entrevista preliminar</b>	
<b>Datos de identificación:</b>	<b>Fecha:</b>
Nombre: _____	
Edad: _____	
Dirección: _____	
Teléfono: _____	
Estado civil: _____	
Puesto solicitado: _____	
<b>Aspectos personales</b>	
¿Cómo se enteró de la plaza vacante? _____	
¿Conoce algún empleado de la empresa? _____	
¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo? _____	
¿Cómo puede la empresa ayudarlo a lograr sus objetivos? _____	
¿Conoce el servicio o producto que realiza la empresa actualmente y donde lo realiza? _____	
_____	
<b>Aspectos de educación</b>	
¿Qué nivel de educación ha concluido? _____	
¿Estudia actualmente? _____	
¿Ha recibido cursos de capacitación? _____	
¿Si ha recibido, que tipo de capacitaciones? _____	
<b>Aspectos laborales</b>	
¿Trabaja actualmente? _____	
¿Funciones realizadas en el trabajo anterior? _____	
¿Aspectos que le gustaban del trabajo anterior? _____	
¿Logros alcanzados en el trabajo anterior? _____	
<b>Aspectos intangibles</b>	
¿Que cree usted que le ayuda a su desenvolvimiento? _____	
¿Qué valora más en un puesto de trabajo? _____	
¿Cuáles son sus aspiraciones salariales? _____	
¿Cuándo puede empezar a trabajar? _____	
¿Está dispuesto a trabajar con uniforme especial por la naturaleza del trabajo? _____	
¿Está dispuesto a trabajar bajo metas establecidas? _____	
Nombre del entrevistador _____	
Cargo que desempeña _____	
Observaciones _____	

Fuente: elaboración propia.

La preparación de la entrevista deberá incluir:

- El estudio del currículum vitae.
- El estudio de la solicitud de empleo.
- El estudio de los requerimientos del empleado.

La planificación de la entrevista deberá incluir:

- Preguntas sobre áreas claves.
- Preguntas sobre personalidad y adaptación laboral.
- Información proporcionada acerca del puesto y la empresa.
- Registro de la información obtenida.

Las preguntas para la entrevista se deben agrupar en áreas sobre:

- Datos personales.
- Experiencia en el trabajo.
- Capacitación.
- Educación.
- Intereses.
- Motivaciones.
- Uso de tiempo libre.
- Familia.

### 3.8.- Elaboración del informe de entrevista

El cuadro para organizar e interpretar los datos de la entrevista debe ser el siguiente:

DATOS PARA LA ENTREVISTA					
Nombre del entrevistado:				Fecha:	
<b>INSTRUCCIONES:</b>					
Marque con una "X" los aspectos a considerar para el candidato entrevistado, según los siguientes parámetros:					
EXCELENTE: se desempeña de una manera superior a lo esperado.					
BUENO: se desempeña en el rango esperado.					
MALO: se desempeña de manera inferior a lo esperado.					
NULO: no se observó ningún desempeño, o tuvo dificultad para mostrarlo.					
Rasgos a Evaluar		Excelente	Bueno	Malo	Nulo
1	Puntualidad				
2	Originalidad				
3	Presentación				
4	Contacto visual				
5	Tono de voz				
6	Vocabulario				
7	Dominio del contenido sobre el puesto				
8	Atención prestada				
9	Secuencialidad				
10	Tamaño de letra				
11	Ortografía				
12	Pulcritud				
<b>OBSERVACIONES:</b>					
EVALUADO POR:				FIRMA:	

Fuente: elaboración propia.

Este cuadro será para uso exclusivo del encargado de entrevistar a los candidatos, nadie más debe visualizarlo mientras se realiza la entrevista, será una hoja que ayudará a extraer conclusiones sobre los rasgos y desempeño del candidato para elaborar el informe.

### 3.9.- Verificación de referencias

Se tienen que verificar los datos proporcionados por el candidato a optar el puesto, referencias laborales y referencias personales. El proceso de selección puede fracasar si no se prestara la debida atención a esta etapa.

### 3.10.- Invitación de elegibles a pruebas

Se invitará a realizar las pruebas de verificación de cualidades a los candidatos, notificándoles el día, hora, fecha y lugar. Si no se lograra concretar las evaluaciones se debe analizar si se puede hacer una reprogramación de las mismas.

### 3.11.- Realización de pruebas teóricas y prácticas

El o los candidatos, deberán someterse a las pruebas teóricas y prácticas que sean necesarias, las cuales deben ser elaboradas y administradas por el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala. Las pruebas deben ser elaboradas en consulta de los jefes de mando de cada área operativa y administrativa de la empresa.

En la realización y calificación de las pruebas tienen que estar presentes dos representantes, uno que sea del departamento de recursos humanos y un delegado por la gerencia del departamento donde se encuentra la plaza vacante, en carácter de observadores, para dar fe de las pruebas realizadas.

Para ganar las pruebas realizadas e ingresar a la empresa deberán obtener un promedio de setenta (70) puntos sobre cien (100) como puntuación mínima en los exámenes que se realicen para el puesto respectivo. La plaza se otorgará a quien obtenga la mayor calificación.

### 3.12.- Realización de pruebas psicométricas

Estos son instrumentos objetivos y fiables que se utilizan para evaluar las características de las personas, así como sus capacidades básicas, la prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento, en general se refiere a capacidades, aptitudes e intereses del comportamiento humano.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser, físicas, intelectuales, de personalidad y otras. En Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala se puede aplicar la prueba siguiente:

- Cuestionario de estudio de valores (Gordón Allport)

Todos los principios morales e ideológicos que condicionan el comportamiento humano se le denominan valores, aquellos motivos válidos para la propia conciencia influyen en la vida diaria de los individuos y en sus diversos estilos de relacionarse con su entorno. El objetivo que busca esta prueba psicométrica es la identificación de los valores personales y la adaptación al medio social.

Características: el estudio se encuentra dividido en 2 partes; la primera está formado por reactivos a contestar con base en el total o moderado, acuerdo o desacuerdo con los mismos, en tanto que la segunda parte, posee reactivos que se responden en jerarquía de mayor a menor. La prueba abarca seis (6) clasificaciones de valor, las cuales son: teórico, económico, estético, social, político y religioso.

### 3.13.- Evaluaciones del estado físico

Se realizará la evaluación médica de los candidatos, los objetivos de la revisión médica deben ser:

- Si posee aptitud física adecuada para el puesto que va a desempeñar.
- Si no manifiesta enfermedades infecciosas o contagiosas para el resto de la empresa.

Áreas de exploración que debe contener el reconocimiento médico:

- Peso.
- Talla.
- Audiometría.
- Aparato digestivo.
- Glucosa.
- Presión arterial.
- Tipo de sangre.

### 3.14.- Informe final

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, las evaluaciones y las entrevistas, se llegará a la etapa final, la elección del candidato para el puesto vacante. El informe debe incluir:

- Datos generales del candidato.
- Puesto al que aplica.
- Unidad o departamento de trabajo.
- Fecha de elaboración.

Es importante tomar en cuenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de todos los resultados, para apoyar la toma de decisiones sobre la contratación, con base a los requerimientos dados por el perfil del puesto.

El departamento de recursos humanos debe presentar al gerente general de la panificadora el informe final con el resumen de los puntos obtenidos sobre los candidatos que califican para el cargo, con esto el gerente conforme al informe y resumen entregado debe dar la última entrevista a los candidatos para tomar la decisión final.

## 4.- Proceso de contratación

### 4.1.- Entrevista de contratación

Esta fase se ejecuta posterior a la entrevista que realizará el gerente general de la empresa, puesto que el mismo será quien tomará la decisión final del candidato que será contratado.

En esta entrevista, se le informará al candidato elegido sobre su contratación y respecto a los procedimientos que deberá seguir, si aceptara asumir el puesto vacante. Con la respuesta positiva del candidato se debe proceder a completar la información y documentación que se requiera para completar el expediente del nuevo trabajador.

### 4.2.- Admisión y revisión de documentos

Posterior a la contratación, el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, dará el ingreso y revisión de la papelería solicitada al elegido, para completar la documentación y realizar el expediente correspondiente para la empresa.

### 4.3.- Elaboración del contrato individual de trabajo

El código de trabajo de la República de Guatemala establece en su Artículo No. 18 que contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

El departamento de recursos humanos será el encargado de elaborar el contrato individual de trabajo para formalizar la relación patrono-trabajador, de acuerdo a los lineamientos y reglas generales que estén contenidas en ley, en este caso se deberá especificar nombre, nacionalidad, las condiciones del puesto, horarios, fecha de iniciación laboral y nombre del cargo a desempeñar, el tiempo de jornada de trabajo, y la duración del contrato.

Ejemplo:

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Nombres o Apellidos del Empleador o Representante Legal

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
edad, sexo, estado civil, nacionalidad, vecino de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ con documento personal de identificación No. \_\_\_\_\_  
extendida por el alcalde d \_\_\_\_\_ del departamento de \_\_\_\_\_  
actuando en representación de \_\_\_\_\_ y: \_\_\_\_\_  
nombre de la empresa y dirección completa

\_\_\_\_\_  
nombres y apellidos del trabajador

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
edad, sexo, estado civil, nacionalidad, Vecino de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ con documento personal de identificación No. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, extendido en el municipio de: \_\_\_\_\_, del departamento  
de \_\_\_\_\_, con residencia en \_\_\_\_\_  
dirección completa

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

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

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

Indicar el lugar donde se prestarán los servicios o se ejecutará la obra ( dirección exacta).  
**CUARTA:** La duración del presente contrato es \_\_\_\_\_

**QUINTA:** La jornada ordinaria de trabajo será \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ horas diarias  
y de \_\_\_\_\_ horas a la semana, como sigue: \_\_\_\_\_  
total El trabajador esta exento de jornada de Trabajo

De las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas; y de las \_\_\_\_\_ horas, con excepción del  
día \_\_\_\_\_, que será de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_  
Horas, para completar las horas de la semana. **SEXTA:** El salario según acuerdo gubernativo 347-2009 \_\_\_\_\_  
Indicar el monto del salario

Beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador, si se debe calcular por unidad de tiempo, unidad de obra o de otra manera  
Y le será pagado en efectivo cada \_\_\_\_\_  
en, \_\_\_\_\_  
Día, semana, quincena o mes

Indicar con precisión el lugar en que se efectuará el pago  
**SEPTIMA:** Las horas extras, descansos semanales, descansos mínimo dentro de la jornada ordinaria continua,  
días de asueto y vacaciones, aguinaldo, bonificación incentivo, bonificación anual, y en su caso, las normas  
protectoras de los trabajadores, se otorgará y pagará como lo establece las leyes laborales de la República de Guatemala.  
**OCTAVA: CLAUSULA DE COMPROMISO:** EL TRABAJADOR se compromete a respetar y no revelar bajo ninguna  
circunstancia a persona individual, jurídica y/o a panificadoras y pastelerías el conocimiento que tenga de las formulas,  
ingredientes y procedimientos que se utilizan para elaborar pan y pasteles en INDUSTRIA PANIFICADORA Y  
PASTERIA LIDO DE GUATEMALA propiedad del señor CARLOS ENRIQUE HERNANDEZ ORELLANA.

**OTRA ESTIPULACION:** \_\_\_\_\_  
Aquí se puede indicar cualquier otra oportunidad, como en caso de \_\_\_\_\_  
que el salario se pague por unidad de obra, indicar la cantidad y calidad del material, útiles y herramientas que el empleador proporcione el trabajador,  
\_\_\_\_\_ el estado de los mismos y tiempo que pueda tenerlos a su disposición

el presente contrato se suscribe en \_\_\_\_\_ lugar  
el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma o Impresión digital del empleador

\_\_\_\_\_  
Firma o Impresión digital del trabajador

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.- Enviar para notificación al Ministerio de Trabajo y Previsión Social

El Artículo No. 28 del código de trabajo indica, que el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

Posterior ha elaborado el contrato de trabajo, el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala debe proceder a enviarlo dentro de un rango de quince (15) días hábiles, a la sede del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) de la región, que corresponde a la Delegación de Puerto Barrios, Izabal, junto a una notificación extendida donde se confirma la entrega de los contratos enviados.

Ejemplo:



Fuente: elaboración propia.

#### 4.5.- Confirmación del trabajador en el puesto

Por último, se debe confirmar al trabajador en el puesto, con lo cual se dará por finalizado el proceso de contratación del mismo.

#### 4.6.- Manual de inducción

Se debe entregar al nuevo empleado un manual de inducción que le dé a conocer los aspectos generales, reglamentos y políticas de la empresa, así como las actividades principales a realizar, para ambientarse a la empresa y al trabajo.

Ejemplo:

### **MANUAL DE INDUCCIÓN**

#### **Información de la empresa**



Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala le da una cordial bienvenida a la incorporación de la empresa y a continuación se le presenta el siguiente manual de inducción, en donde encontrará algunos aspectos generales de la empresa que usted debe conocer para que la relación laboral que hoy inicia, se desarrolle de forma adecuada.

Lo invitamos a que lea el presente documento y cualquier aspecto, sugerencia o duda que se le presente, la pueda consultar con el jefe inmediato de la unidad o departamento al que pertenece.

- **Misión**

Somos una empresa de alimentos especializados en panificación que crea productos de los más exigentes estándares de calidad, se le asegura a nuestros clientes un precio justo y una degustación placentera de cada uno de nuestros productos a través de un servicio y exigentes normas de buenas prácticas de manufacturación en panificación.

- **Visión**

Ser una empresa líder en la región, en el gusto y paladar de la gente, creciendo de acuerdo a cada una de las necesidades de nuestros clientes, y así poder llegar a la mesa de cada una de las personas que creen y confían en nuestros productos, por su calidad y tradición, mediante el conocimiento, el trabajo en equipo, el compromiso, la optimización de los recursos, la efectividad, de manera que se logre una industria con proyecciones a nivel de región, que ayuda al crecimiento y desarrollo del país.

- **Objetivo general**

Conocer y analizar las necesidades que satisfagan a nuestros clientes potenciales y reales para así brindarles la mayor satisfacción a nuestros consumidores con productos de calidad y de exquisito sabor.

- **Valores**

- ✓ Integridad: realizando siempre todo el trabajo de forma honesta, transparente y segura para la tranquilidad de nuestros consumidores.

- ✓ Creatividad e innovación: ser creativos para innovar y comprometidos para crear los mejores productos día a día para una satisfacción garantizada a nuestros clientes.

- ✓ Trabajo en Equipo: coordinamos e integramos nuestros esfuerzos como uno solo para conseguir los objetivos de nuestra organización. El trabajo en equipo es la mejor manera de lograr como una empresa líder en producción nuestros niveles esperados en ventas y poder así brindar la calidad y servicio que nuestro cliente se merece.

- ✓ Pasión: trabajar con entusiasmo y siempre buscar la mejora continua en todos los procesos implementados para la elaboración de cada producto de panadería.

- **Políticas de la Empresa**

- ✓ Ofrecer un servicio bien seleccionado, preparado, procesado, presentado y servido a un cliente cada vez más específico.

- ✓ Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
- ✓ Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidar cada paso del proceso, los modales y comportamiento con el cliente.
- ✓ Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y nutritivo. No vendemos chatarra. Sembramos nuestros esfuerzos en base a una cultura de servicios de calidad.
- ✓ Manejamos precios accesibles para todo tipo de cliente, es importante siempre dar la opción para cada necesidad con una carta variada en opciones.

- **Condiciones de la contratación**

- ✓ La jornada de trabajo es de lunes a viernes, con horario de 7:00 a 17:00 horas.
- ✓ Sábados de 8:00 a 12:00 horas.
- ✓ Si se requiere trabajar fuera del horario establecido, se pagará tiempo extraordinario de acuerdo a lo que dicta el Código de Trabajo.
- ✓ El tiempo para desayunar es de 1 hora y el de almorzar es de 2 horas.

- **Beneficios laborales y prestaciones**

- ✓ Vacaciones: Todos los empleados tienen derecho a descansar con goce de sueldo, 15 días por cada año trabajado.
- ✓ Aguinaldo: Se tiene derecho al aguinaldo proporcional al tiempo laborado o del 100% en caso de tener un año de labor continuo.
- ✓ Bono 14: Se tiene derecho al 100% del bono 14 cuando se tenga como mínimo un año de labor continua o a su parte proporcional.

- **Días de descanso**

Los días de descanso remunerado de acuerdo al Código de Trabajo son:

- ✓ El trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo. La semana será de seis días.

Son días de asueto con goce de salario:

- ✓ 1° de enero.
- ✓ Jueves, viernes y sábado santos.
- ✓ 19 de marzo (día de la festividad local en honor al patrón San José).
- ✓ 1° de mayo.
- ✓ 30 de junio.
- ✓ 15 de septiembre.
- ✓ 20 de octubre.
- ✓ 1° de noviembre.
- ✓ 24 de diciembre a partir de las 12:00 horas.
- ✓ 25 de diciembre.
- ✓ 31 de diciembre a partir de las 12:00 horas.

- Forma y días de pago

- ✓ Los pagos se harán en efectivo.
- ✓ Los días de pago serán el último día hábil de la quincena y fin de mes.

- La estructura de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, está integrada de la siguiente manera:

- ✓ Gerencia general.
- ✓ Departamento de finanzas.
- ✓ Departamento de recursos humanos.
- ✓ Departamento de producción.
- ✓ Departamento de compras.
- ✓ Departamento de ventas. (Rutas y sucursales).

- Ubicación de los servicios

Las áreas administrativas y operativas de la empresa, cuenta con los servicios básicos necesarios (sanitarios, cafetería con recreación, áreas verdes, sala de sesiones y talleres).

- Uniforme a utilizar

Todos los trabajadores del área operativa portarán siempre consigo el uniforme requerido para realizar los productos alimenticios de panificación dentro de las instalaciones. Estos son:

- ✓ Pantalón blanco.
- ✓ Camisa blanca del uniforme (Lido).
- ✓ Gabacha.
- ✓ Gorro Lido o redecilla blanca.
- ✓ Prohibidos anillos o pulseras de cualquier tipo.

Esta norma es de observancia general y aplica también al personal administrativo cuando este desee visitar las áreas operativas. Es un gusto iniciar esta relación laboral.

Atentamente,

Departamento de recursos humanos  
Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

## **Propuesta mercadológica**

- **Generalidades**

Se ofrece un manual que sirva como guía para la forma adecuada de aplicar el proceso de reclutamiento, selección y contratación dentro de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, debido que en la actualidad se apuesta en mercados competitivos como lo son las panificadoras a nivel de municipio y departamental de las cuales se mantiene una batalla por la calidad de servicios y de los productos que se brindan al cliente, por esta razón principal, la empresa debe mantener una estrategia competitiva, que podrá lograrse solo con el desempeño del único talento que le da vida a una organización como lo es el recurso humano y el cual debe ser el indicado para atender las necesidades que la empresa desea cubrir en el mercado.

- **Objetivo**

Dar a conocer a todos los colaboradores del área de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala sobre el manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, para que aporte mejoras en las actividades que ejecutan a diario en los procesos relacionados al personal.

La gerencia general de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala deberá dar a conocer el manual propuesto para la utilización del departamento de recursos humanos de la siguiente manera:

Charlas educativas: se programará en el calendario de actividades que realizan en la empresa, charlas en las que se dé a conocer el manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación, en forma de inducción para los colaboradores del departamento de recursos humanos en las instalaciones de la empresa, de lunes a viernes; durante un periodo de quince (15) días; con tiempo aproximado de una (1) hora. En este caso no se incurrirá en gastos de alimentación debido a que solo se reparte refrigerio en las charlas brindadas por la empresa a sus empleados que tengan una duración de tres (3) horas o más.

Al momento de impartir la última charla el gerente general de la empresa, entregará una copia del manual de procedimientos a cada uno de los colaboradores del área de recursos humanos, de esta forma se dará por finalizada la inducción de los procedimientos formales a seguir propuestos en el manual para su respectivo, estudio y utilización posterior.

- Mezcla de mercadotecnia aplicada a la propuesta

La mezcla de mercadotecnia son las herramientas de (producto, precio, plaza y promoción), que se utilizan para persuadir a los clientes a utilizar un producto y/o servicio, en el caso de la propuesta realizada a la empresa se desarrolla de la siguiente manera:

#### Producto

Manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

#### Precio

El costo de la elaboración de la propuesta se determinó a raíz de los bienes y servicios que son necesarios para llevar a cabo la implementación del presente manual.

No.	Descripción	Total
1	Costo de la propuesta	Q. 1,440.00

Fuente: elaboración propia.

#### Plaza

El manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, será utilizado en las instalaciones de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en el municipio de Morales departamento de Izabal.

## Promoción

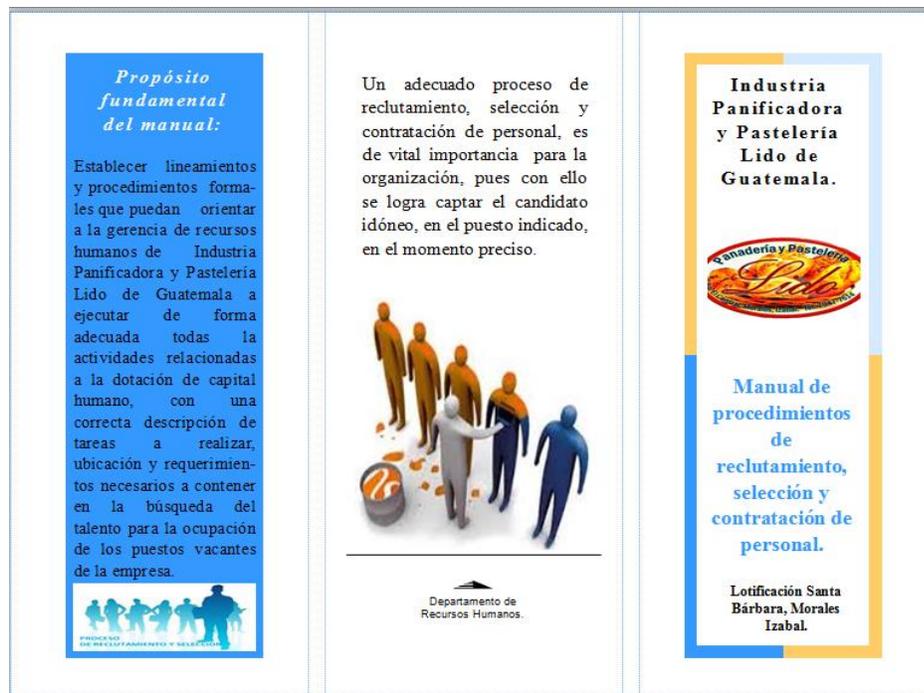
Es una de las herramientas más importantes a utilizar para dar a conocer la existencia y el contenido del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos, para ello la promoción se realizara a través de charlas educativas y de trifoliales que contengan información básica y clara sobre los diferentes aspectos que integran el manual.

## Persona

El manual será de beneficio directo para los 5 trabajadores que conforman el departamento de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

A continuación se muestra un ejemplo del trifoliar utilizado:

Anverso del trifoliar:



Fuente: elaboración propia.

Reverso del trifoliar:

<p><b>Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Misión</b></li></ul> <p>Somos una empresa de alimentos principalmente en panificación que crea productos de los más exigentes estándares de calidad, asegurando a nuestros clientes un precio justo y una degustación placentera de cada uno de nuestros productos a través de un servicio y exigentes normas de buenas prácticas de manufacturación en panificación.</p> 	 <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Visión</b></li></ul> <p>Ser una empresa líder en la región, en el gusto y paladar de la gente, creciendo de acuerdo a cada una de las necesidades de nuestros clientes, y así poder llegar a la mesa de cada una de las personas que creen y confían en nuestros productos, por su calidad y tradición, mediante el conocimiento, el trabajo en equipo, el compromiso, la optimización de los recursos, la efectividad, logrando así una industria con proyecciones a nivel de región, que ayuda al crecimiento y desarrollo del país.</p>	<p>En un periodo de 15 horas, se te estará induciendo a la correcta utilización del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal a utilizar en el departamento de recursos humanos, como beneficio para la depuración y dotación correcta y eficaz de los recursos humanos que sean necesarios para la organización.</p> <p><b>Objetivos de la inducción al manual</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Definir el proceso de reclutamiento para atraer a los candidatos.</li><li>⇒ Establecer los procedimientos adecuados para la selección del personal.</li><li>⇒ Dotar a Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala de personal calificado.</li><li>⇒ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.</li><li>⇒ Contribuir al éxito de la empresa.</li></ul>
--	---	---

Fuente: elaboración propia.

## Propuesta financiera

- **Objetivo**

Presentar a la gerencia general de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, lo que le costará en medida monetaria la creación y conocimiento del nuevo manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación para el departamento de recursos humanos; así como la puesta en marcha del proyecto.

Los gastos en que incurrirá la empresa son los siguientes:

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Tubo de tóner	Para impresión de documentos finales.	1	Q. 475.00	Q. 475.00
Resma de papel bond tamaño carta de 80 gramos	Para impresión de documentos finales.	1	Q. 40.00	Q. 40.00
Instructor	Profesional experto en el tema, que dé a conocer el manual al personal del departamento de recursos humanos. (Patrocinado por los proveedores de la empresa).	15 horas	Q. 0.00 Valor por hora	Q. 0.00
Equipo	Material didáctico a utilizar para las charlas de inducción.	15 horas alquiler de cañonera	Q. 50.00	Q. 750.00
Encuadernación	Del manual de procedimientos para cada trabajador del área de recursos humanos.	5	Q. 10.00	Q. 50.00
Manual de reclutamiento, selección y contratación	Impresión de cada manual de procedimientos, uno para cada empleado de recursos humanos.	5	Q. 25.00	Q. 125.00
<b>Total</b>				<b>Q. 1,440.00</b>

Fuente: elaboración propia.

Nota: los costos indicados en el cuadro de presupuesto son según cotizaciones realizadas.

Instructor: la persona que puede impartir las charlas de inducción para dar a conocer el manual de procedimientos, se puede adquirir por auspicio de los proveedores con los que cuenta la panificadora, los cuales siempre han llevado a cabo las capacitaciones del personal, el cual no tiene ningún costo para la empresa.

- Otra propuesta financiera

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Tubo de tóner	Para impresión de documentos finales.	1	Q. 475.00	Q. 475.00
Resma de papel bond tamaño carta de 80 gramos	Para impresión de documentos finales.	1	Q. 40.00	Q. 40.00
Instructor	Un experto/profesional de Intecap en el área de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal que de la inducción del manual y amplíe sus conocimientos.	15 horas	Q. 300.00 Valor por hora	Q.4,500.00
Equipo	Material didáctico a utilizar para las charlas de inducción.	15 horas alquiler de cañonera	Q. 50.00	Q. 750.00
Encuadernación	Del manual de procedimientos para cada trabajador del área de recursos humanos.	5	Q. 10.00	Q. 50.00
Manual de reclutamiento, selección y contratación	Impresión de cada manual de procedimientos, uno para cada empleado de recursos humanos.	5	Q. 25.00	Q. 125.00
<b>Total</b>				<b>Q.5,940.00</b>

Fuente: elaboración propia.

Nota: los costos indicados en el cuadro de presupuesto son según cotizaciones realizadas.

Instructor: esta persona, debe ser contemplada por contratación de vía externa, de un experto en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, y se puede obtener del centro de capacitación Intecap, por un total de Q. 300.00 por hora de inducción.

## **Conclusiones**

1. La propuesta sugerida encaminará los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo de la misma, para beneficio a largo plazo, debido al proceso que se emplea sobre decisiones en la adquisición y administración de los recursos humanos. La clave al utilizar el manual de reclutamiento, selección y contratación de personal es no considerar las habilidades y capacidades de los empleados actuales, si no, en determinar las que se requieren a futuro para los puestos actuales.
2. Con la mezcla de mercadotecnia aplicada al manual se logrará que los colaboradores del área de recursos humanos se interesen en conocer el manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal y de esta manera alcanzar un funcionamiento eficaz de los procesos que se aplican en la actualidad dentro de la empresa para la dotación del recurso humano.
3. El llevar a cabo cualquiera de las anteriores propuestas financieras que se sugieren le garantiza a Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, que el proceso de dotación de personal para la empresa, sea el adecuado y formal en todas las etapas del proceso que debe aplicar para el reclutamiento, selección y contratación de personal; sin embargo se recomienda a la gerencia general de la empresa, desarrollar la primera propuesta financiera en la cual el costo será de Q. 1,440.00 a diferencia de la segunda en la que la inversión sería de Q. 5,940.00.

# APÉNDICE

## Apéndice No. 1

Tabla para determinar el tamaño de la muestra si se conoce el tamaño de la población

N	n	N	n	N	n
10	10	220	138	1,200	291
15	14	230	140	1,300	297
20	19	240	148	1,400	302
25	24	250	152	1,500	310
30	28	260	155	1,600	310
35	32	270	159	1,700	313
40	36	280	162	1,800	317
45	40	290	165	1,900	320
50	44	300	169	2,000	322
55	48	320	175	2,200	327
60	52	340	181	2,400	331
65	56	360	186	2,600	335
70	59	380	191	2,800	338
75	63	400	196	3,000	341
80	66	420	201	3,500	346
85	70	440	205	4,000	351
90	73	460	210	4,500	354
95	76	480	213	5,000	357
100	80	500	217	6,000	361
110	86	550	228	7,000	364
120	92	600	234	8,000	367
130	97	650	242	9,000	368
140	103	700	248	10,000	370
150	106	750	254	15,000	375
160	113	800	260	20,000	377
170	118	850	265	30,000	379
180	123	900	269	40,000	380
190	127	950	274	50,000	381
200	133	1,000	278	75,000	382
210	136	1,100	285	100,000	384

En donde N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la Muestra.

Fuente: Krijcie, R. & Morgan, D. (1970: 30, 607 y 610), Determining Simple Size for Research Activies Educational and Psychological Measurement.