

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Reclutamiento y Selección de Personal y su Influencia en
el Desempeño Laboral del Recurso Humano de la
empresa Grupo Multimayoreo, S.A.**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Luduvina Saraí Morales Mérida

Jacaltenango, julio 2013

**Reclutamiento y Selección de Personal y su Influencia en
el Desempeño Laboral del Recurso Humano de la
empresa Grupo Multimayoreo, S.A.**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Luduvina Saraí Morales Mérida

Lic. Reyes Israel López Samayoa (**Asesor**)

Lic. Trinidad Gamaliel Hernández Montejo (**Revisor**)

Jacaltenango, julio 2013

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Ing. MA. Maynor de León Sánchez

Coordinador Regional

Lic. Domingo Ursulo Hernández

Coordinador de Sede

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

Lic. Jairon Amilcar Mendoza Vásquez
Examinador

Lic. Mario Humberto Vásquez Ordoñez
Examinador

Licda. Amelia Felícita Rodríguez Alvarado
Examinadora

Lic. Reyes Israel López Samayoa
Asesor

Lic. Trinidad Gamaliel Hernández
Revisor

REF.:C.C.E.E.0092-2013-Admón.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE ABRIL DEL 2013

SEDE JACALTENANGO, HUEHUETENANGO

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Reyes López Samayoa, tutor y Licenciado Trinidad Hernández Montejo, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL RECURSO HUMANO, DE LA EMPRESA GRUPO MULTIMAYOREO, S.A.”, Presentado por la estudiante Luduvina Sarai Morales Mérida, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 662, de fecha 16 de Noviembre del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Jacaltenango, 31 de agosto de 2012.


M.A. César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y
Vicerrector Administrativo
Universidad Panamericana

Honorable Señor Decano y Vicerrector:

En relación al Trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Reclutamiento y selección de personal y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano, de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.”**, realizado por el (la) practicante Luduvina Saraí Morales Mérida, carné No. 0703872, 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 la Reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el (la) practicante puede sustentar Examen Técnico Privado Profesional (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobación al tema desarrollado en dicha Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 93 puntos sobre 100. (Nota menor a 70 puntos es reprobado).

Al ponerme a la orden para cualquier aclaración adicional, me suscribo atentamente:

f. 
Lic. Reyes Israel López Samayoa
Tutor

Jacaltenango, 15 de octubre de 2012.

M.A. César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y
Vicerrector Administrativo
Universidad Panamericana

Honorable Señor Decano y Vicerrector:

En relación al Trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **Reclutamiento y selección de personal y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano, de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.**, realizado por el (la) practicante Luduvina Saraí Morales Mérida, carné No. 0703872, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del informe de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la Reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el (la) practicante puede sustentar Examen Técnico Privado Profesional (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobación al tema desarrollado en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ponerme a la orden para cualquier aclaración adicional, me suscribo atentamente:

f. 

Lic. Trinidad Gamaliel Hernández

Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0050.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Morales Mérida, Luduvina Saraí** con número de carné 0703872 aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas el dieciséis de noviembre del dos mil doce.

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

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Vo.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Karen Coronado
cc.Archivo.

Dedicatoria y Agradecimiento

A Dios

Por su grande misericordia y amor, al haber dado su vida por mi y por el gran privilegio que me da de ser llamada su hija.

A mis Padres

Antonio Morales de León y Belisa Mérida de Morales, por haberme enseñado el camino hacia Dios, por su amor, apoyo incondicional y cuidados. Dios esté con ustedes siempre.

A mis Hermanos

Pedro Antonio, Rosendo Benjamín, Edvin Benedicto, Osmar Yovany y Bilgai Nohemí Morales Mérida. Por su apoyo moral.

A mis Compañeros de Trabajo y Estudio

Que Dios los guarde en sus poderosas manos, y sea su líder en todo lo que desempeñen y hagan.

A Todos los que han Contribuido a mi Formación

Que el Señor guarde su entrada y su salida todos los días de su vida.

A la Universidad Panamericana de Guatemala

Por darme la oportunidad de alcanzar una meta más.

A Grupo Multimayoreo, S.A.

A Lic. Siomara Alejandrina del Valle Cano

Por ser partícipes de mi formación.

En Especial a Gonzalo Leonel Torrez Pérez y a mi hija Kimberly Camila Torrez Morales.

Contenidos

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
Marco Teórico	1
1.1. Administración de Recursos Humanos	1
1.2. El Proceso de la Administración de Recursos Humanos	1
1.2.1. Planeación de Recursos Humanos	1
1.2.2. Reclutamiento y Reducción de Personal	2
1.2.3. Fuentes y Métodos de Reclutamiento de Personal	2
1.2.4. Métodos de Reclutamiento Interno	2
a) Anuncios y Ofertas de Empleo	3
b) Referencias de Empleados	3
1.2.5. Métodos Tradicionales de Reclutamiento Externo	3
a) Publicidad a Través de Medios de Comunicación	3
b) Agencias de Empleo	3
c) Reclutadores	4
d) Ferias de Empleo	4
e) Trabajos como Becarios	4
f) Empresa de Búsqueda de Ejecutivos	4
1.2.6. Selección	4
a) Inducción	5
b) Objetivos de la inducción	5
1.3. Análisis de Puestos	5
1.3.1. Métodos de Análisis de Puestos	6
a) Cuestionarios	6
b) Observación	6
c) Entrevistas	6

d) Registros del Empleado	6
e) Combinación de Métodos	6
1.4. Descripción de Puestos	7
1.4.1. Partes de una Descripción de Puestos	7
a) Identificación del Puesto de Trabajo	7
b) Fecha del Análisis del Puesto	7
c) Resumen del Puesto	7
1.5. Especificación del Puesto	7
1.6. Razones para realizar un Análisis de Puestos	8
1.6.1. Dotación de Personal	8
1.6.2. Evaluación del Desempeño	8
1.7. Desempeño Laboral	8
1.9.1. La Motivación y el Desempeño Laboral	9
1.9.2. Eficacia, Efectividad y Eficiencia	9
Capítulo 2	
Planteamiento del Problema	10
2.1. Justificación	11
2.2. Objetivos	12
2.2.1. General	12
2.2.2. Específicos	13
2.3. Alcances y Límites	13
2.3.1. Alcances	13
2.3.2. Límites	13
Capítulo 3	
Metodología	14
3.1. Tipo de Investigación	14
3.2. Sujetos	14
3.3. Instrumentos	14
3.4. Procedimientos	14
3.5. Diseño de la investigación	15

Capítulo 4	
Aporte	16
4.1. A la Empresa	16
4.2. A la Universidad	16
4.3. Al País	16
4.4. A la futura profesional	16
4.5. Otros	16
Capítulo 5	
Presentación de Resultados	17
5.1. Cuestionario dirigido al gerente de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.	17
5.2. Encuesta Dirigida a Colaboradores	26
Capítulo 6	
Discusión de Resultados	35
Capítulo 7	
Conclusiones	38
Capítulo 8	
Propuesta de Mejora y Viabilidad del Proyecto	39
8.1. Propuesta	39
8.2. Viabilidad del Proyecto	39
8.2.1. Financiera	39
8.2.2. Administrativa	43
8.2.3. Técnica	43
Capítulo 9	
Referencias Bibliográficas	44
9.1. Egrafías	45
Capítulo 10	
Anexos	46
Anexo 1. Fotografía de Sucursal de Jacaltenango	47
Anexo 2. Cronograma de Actividades de Práctica Empresarial Dirigida –PED-	48

10.2. Diagnóstico	50
Anexo 2. Matriz Foda	50
10.3. Instrumentos Aplicados	52
Anexo 3. Cuestionario para Gerente de la Empresa Grupo Multimayoreo, S.A.	52
Anexo 4. Encuesta para Colaboradores de la Empresa Grupo Multimayoreo, S.A.	55
Anexo 5. Cuestionario para creación de un manual de Análisis de puestos de Trabajo	58
Anexo 6. Guía de Observación Directa para realización de Manual de Análisis de Puestos	61
10.4. Ejecución de la Propuesta	62

Índice de Cuadros y Gráficas

Cuadro No. 1. Proceso de Administración de Recursos Humanos	1
Cuadro No. 2. Resultados de la Decisión de Selección	5
Cuadro No. 3. Análisis de Puestos	8
Presentación de Resultados (Cuestionario dirigido al Gerente)	
Tabla 1. ¿Realiza Planes?	17
Tabla 2. ¿Por qué medio anuncia los puestos vacantes?	17
Tabla 3. ¿Proporcionan Solicitudes?	18
Tabla 4. ¿Contactan Referencias de Colaboradores?	18
Tabla 5. ¿Planifican las Entrevistas?	19
Tabla 6. ¿Pasan algún tipo de prueba?	19
Tabla 7. Métodos actuales de Selección	20
Tabla 8. ¿Quién está encargado de contratación?	20
Tabla 9. ¿Qué tipo de contrato poseen los empleados?	21
Tabla 10. ¿Existe periodo de prueba?	21
Tabla 11. ¿Cuánto tiempo dura el periodo de prueba?	22
Tabla 12. Existencia de manual de Análisis de Puestos	22
Tabla 13. ¿Se comunican la Misión, Visión y Valores Empresariales?	23
Tabla 14. ¿Existe rotación de personal?	23
Tabla 15. ¿Cómo considera las renunciaciones del Personal?	24
Tabla 16. ¿El proceso de selección es adecuado?	24
Tabla 17. ¿Se necesita mejorar el proceso de reclutamiento y selección?	25
Tabla 18. ¿Se aplican evaluaciones del desempeño?	25
Presentación de Resultados (Encuesta dirigida a Colaboradores)	
Gráfica 1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?	26
Gráfica 2. ¿Por qué medio se enteró de la vacante?	26
Gráfica 3. ¿Se le proporcionó un modelo de solicitud?	27
Gráfica 4. ¿Contactaron a sus referencias?	28

Gráfica 5. ¿Lo entrevistaron?	28
Gráfica 6. ¿Le aplicaron algún tipo de prueba?	29
Gráfica 7. ¿Considera que existen métodos de selección?	29
Gráfica 8. ¿Quién esta encargado de contratación?	30
Gráfica 9. ¿Cuál es su tipo de Contrato?	30
Gráfica 10. ¿Le dieron periodo de prueba?	31
Gráfica 11. ¿Le Proporcionaron un manual de Análisis de Puestos?	31
Gráfica 12. ¿Cree que es importante un manual de puestos?	32
Gráfica 13. ¿Le comunicaron la Misión, Visión y Valores?	32
Gráfica 14. ¿Ha presenciado renunciaciones de personal?	33
Gráfica 15. ¿Considera apropiado el proceso de selección?	33
Gráfica 16. ¿Considera que se puede mejorar el proceso de Selección de personal?	34
Gráfica 17. ¿Le han aplicado evaluaciones de desempeño?	34

Resumen

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativo empeño a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente, personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en diversos procedimientos, como en tiempo.

Al contratar a un nuevo empleado se requiere cierto tiempo para seleccionarlo y contratarlo o en el momento de la capacitación puede que a éste le cueste un poco aprender los diversos procedimientos para desempeñar su trabajo y verificar si reúne los requerimientos indispensables que requiere el cargo . Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo que inevitablemente afectará de manera general el desempeño laboral.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir a los mejores candidatos posibles para la incorporación a las empresas y garantizar el éxito de la organización.

Por lo descrito anteriormente, se llevó a cabo una investigación descriptiva: la que permitió llegar a conocer un fenómeno en su estado actual, en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A., del municipio de San Antonio Huista, Huehuetenango. Los datos obtenidos fueron recopilados de fuentes primarias por medio de encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo de la empresa; que en número ascienden a veintidós personas en nueve sucursales, ocho en municipios de la región y una sucursal en la cabecera departamental; de igual forma se consultaron también fuentes secundarias como diferentes libros, internet, tesis, entre otras. A través del estudio se determinó que dicha empresa no cuenta con un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal.

El reclutamiento consistente en suministrar candidatos para la selección: los candidatos y el objetivo básico del segundo (selección) es escoger y clasificar a los candidatos adecuados a las necesidades de la organización.

Se incluye el análisis del entorno para determinar la situación actual, los problemas que afronta la organización y la respectiva solución que se ajusta a las necesidades de la empresa.

En cuanto al ambiente externo, se analizaron aspectos económicos, demográficos, sociales, culturales, políticos, competitivos y tecnológicos, con el fin de conocer las oportunidades que se presentan y prever o contrarrestar las amenazas; analizados los datos, se presenta el diagnóstico administrativo en el que se sugirió un manual de análisis, descripción y especificación de los puestos de trabajo.

El análisis de los diferentes puestos propuesto para dicha organización, se realizó entrevistando y encuestando a los miembros de la empresa, haciendo que cada uno describiera su puesto, obteniendo datos verídicos y adecuados a cada una de las vacantes futuras; el cual servirá como un instrumento al momento de reclutar y seleccionar.

Dicha propuesta se complementó con un cuestionario y un formato para realizar un inventario del personal actual que labora en la organización, un anuncio radiofónico como ejemplo que se puede modificar para igualmente hacerlo mediante un canal de televisión o vía internet; para atraer a las personas idóneas de acuerdo con la especificación de puestos, así mismo una guía de entrevista de selección, para identificar al candidato apropiado para cubrir el puesto vacante y una solicitud de empleo.

Se implementará también una prueba de selección consistente en medir los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Todos los procesos propuestos en esta investigación, servirán de apoyo a la organización para encontrar e incorporar a los candidatos adecuados a los puestos de trabajo vacantes en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.

Introducción

Durante la práctica Empresarial Dirigida de la Universidad Panamericana de Guatemala y como requerimiento final de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, se lleva a cabo una investigación en una organización, para determinar algún problema que afecte el rendimiento de la misma. Al finalizar se redacta un informe conteniendo varios capítulos y títulos para su mejor comprensión. Beneficiándose no solo el practicante como aprendiz, sino también la empresa en la cual se lleva a cabo el estudio.

Durante los años dos mil once y dos mil doce se consideró la empresa Grupo Multimayoreo, S.A, dedicada a la compra venta de motocicletas, productos agropecuarios, utensilios de cocina y tecnología general; fundada en el año dos mil, con el fin de llevar a cabo dicha investigación.

Sabiendo que toda organización debe practicar de forma eficiente los procesos de la administración de Recursos Humanos y que en la empresa mencionada el elemento principal para mantenerse en el mercado, es sin duda el recurso humano, debido a que no fabrican sus propios productos, se determina tomar en cuenta este elemento.

Sin embargo muchas veces no son tomados en cuenta como una ventaja competitiva, es por ello que este informe cuenta con material suficiente para demostrar la importancia de contar con un buen equipo de trabajo, pero sobre todo saber como reunir a los candidatos requeridos para obtener un buen desempeño laboral y organizacional.

Para tener una buena estructura, se redactó un informe que consta de varios capítulos, iniciando con el Marco Teórico, en el cual se describen los diferentes conceptos que engloban la administración de Recursos Humanos, siendo como primer elemento lo que es la planeación de Recursos Humanos, por medio de los cuales se tendrá un mejor panorama de cómo realizarlos y para qué sirven.

El Capítulo dos: contiene el Planteamiento del Problema en el cual se hace ver la problemática encontrada durante la investigación y sobre las consecuencias de no prestar atención a la misma,

se planteo un objetivo general y cuatro objetivos específicos los cuales permitirán mejorar el desempeño institucional, se identificaron alcances y límites para obtener información objetiva y sustancial.

El Capítulo tres: Consta de la metodología utilizada, en la cual se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, con el fin de analizar de una mejor forma el problema, siendo objetos de estudio los veintidós colaboradores de la organización, aplicándoles dos modelos de cuestionarios, obteniendo también información de fuentes secundarias como libros, internet, entre otros.

En el Capítulo cuatro: se redactaron los diferentes aportes que se harán a la empresa estudiada, a la universidad Panamericana, al país, y a otros interesados en el campo de la administración.

En el Capítulo cinco: se presentan los resultados, ilustrados con tablas y gráficas que ayudan a interpretar mejor los resultados de la investigación, en el capítulo seis se discuten los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados al personal administrativo y operativo.

En el Capítulo siete: se redactan las conclusiones a las que se pudo ultimar mediante la investigación.

En el Capítulo ocho se representa la propuesta de mejora y viabilidad del proyecto, en la cual se propone un manual de análisis de puestos para mejorar los procesos de Reclutamiento, selección e inducción de personal, con un presupuesto de dieciséis mil ciento setenta y tres quetzales con diez y seis centavos, siendo viable tanto administrativa, técnica y financiera para la organización.

En el Capítulo nueve aparece la bibliografía consultada durante todo el proceso de investigación y por último aparecen los anexos en los cuales se encuentran una fotografía de una de las sucursales de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A., el cronograma de trabajo, un análisis foda, los instrumentos aplicados, y la propuesta que se ajusta a las necesidades de la organización estudiada.

Capítulo 1

Marco Teórico

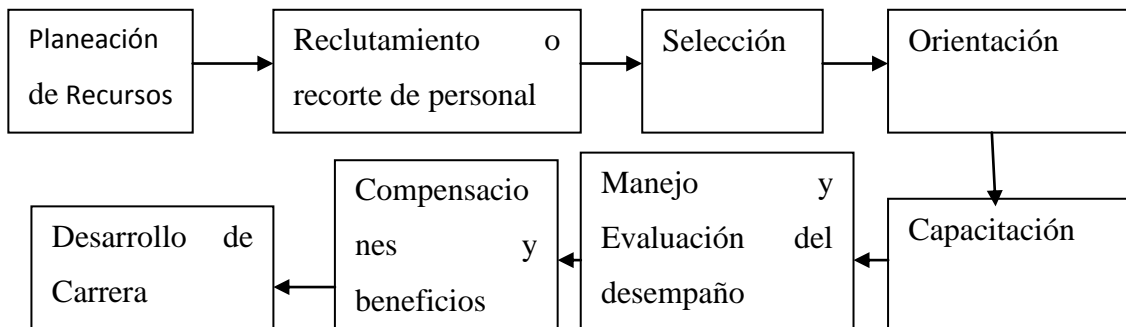
1.1. Administración de Recursos Humanos

Significa conquistar y mantener a personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“Implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la administración de recursos humanos. Todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.” (R. Mondy, 2,010)

1.2. El Proceso de la Administración de Recursos Humanos

Cuadro No. 1. Proceso de Administración de Recursos Humanos



Fuente: Robbins y Coulter 2010: 208

1.2.1. Planeación de Recursos Humanos

Los gerentes comienzan la planeación de recursos humanos con un inventario de los empleados actuales, por lo general, el inventario incluye información sobre los empleados actuales.

“La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.” (I. Chiavenato, 2001)

1.2.2. Reclutamiento y Reducción de Personal

Es la forma de atraer a las personas que reúnan ciertos requisitos para ocupar un puesto vacante dentro de una organización, se utiliza la información obtenida mediante el análisis de los puestos de la organización para realizar ya sea el reclutamiento o la reducción de personal, en el cual se reduce la fuerza de trabajo existente debido a un excedente de personal.

“Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.” (R. Mondy, 2,010)

1.2.3. Fuentes y Métodos de Reclutamiento de Personal

Son los lugares en los que se localizan a las personas calificadas para ocupar los diferentes puestos, dependiendo de las necesidades de la organización, y los métodos son los medios utilizados para divulgar la plaza o atraer a los empleados potenciales.

“Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. Los métodos son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa.” (R. Mondy, 2,010)

1.2.4. Métodos de Reclutamiento Interno

La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles, las herramientas que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados.

a) Anuncios y Ofertas de Empleo

Son un procedimiento para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles. Las ofertas de empleo hacen posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado, presenten su candidatura para el mismo.

b) Referencias de Empleados

Proceso mediante el cual los empleados actuales de la empresa se convierten en reclutadores, haciendo un listado de personas que consideran llenar los requisitos de la plaza vacante.

1.2.5. Métodos Tradicionales de Reclutamiento Externo

Los métodos de reclutamiento externo son formas que se utilizan para comunicar una plaza vacante, ya sea por medio de radio, televisión, folletos u otros medios de comunicación, para invitar a las personas a formar parte de la organización, siempre y cuando reúna los requerimientos.

“Los métodos de reclutamiento externo son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la empresa a través de requisición de personal, solicitud oral o escrita hecha por los trabajadores, periódico, radio, televisión, folletos y boletines, los cuales representan desventajas en cuanto a los costos y gastos inmediatos.” (R. Mondy, 2,010)

a) Publicidad a través de medios de comunicación

Comunica al público la existencia de vacantes en la empresa a través de los medios de comunicación como periódicos, revistas de comercio, radio, televisión y vallas publicitarias (anuncios espectaculares).

b) Agencias de Empleo

Ayudan a las empresas a reclutar empleados y al mismo tiempo ayudan a los individuos en su intento por encontrar trabajo.

c) Reclutadores

Se concentran en escuelas técnicas y vocacionales, colegios comunitarios, escuelas de estudios superiores y universidades, es a menudo el director de colocaciones de los estudiantes.

d) Ferias de Empleo

Utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo, a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista para luego contratar a los mejores para el puesto.

e) Trabajos como Becarios

Es una forma especial de reclutamiento que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal, sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva y sin ninguna obligación por parte del estudiante para aceptar un puesto definitivo en la empresa después de su graduación.

f) Empresa de Búsqueda de Ejecutivos

Son organizaciones que utilizan algunas empresas para localizar a profesionales y ejecutivos con experiencia, cuando otras fuentes resultan inadecuadas. El beneficio fundamental de este tipo de agencias es la selección de los candidatos ideales.

1.2.6. Selección

Es la escogencia de un individuo, partiendo de un grupo de personas que solicitan el puesto para el cual se realizó el reclutamiento. “La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización.” (R. Mondy, 2,010)

Cualquier decisión respecto a la selección puede dar como resultado cuatro posibles salidas, dos correctas y dos incorrectas. No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

Cuadro No. 2. Resultados de la Decisión de Selección

		Decisión de selección	
		Aceptar	Rechazar
Desempeño posterior laboral	Con éxito	Decisión correcta	Error de rechazo
	Sin éxito	Error de aceptación	Decisión correcta

Fuente: Robbins Coulter 2010: 212

a) Inducción

Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros y a sus nuevas obligaciones.

b) Objetivos de la inducción

Se establecen los siguientes objetivos: ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo, establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal, ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral y lograr acelerar la socialización de los empleados y efectúen contribuciones positivas para la organización.

1.3. Análisis de Puestos

Con un análisis de puestos se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo, tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de este elemento, el cual nos ayuda a determinar el tipo de persona que se necesita para desempeñar de una mejor forma el trabajo.

El análisis de un puesto de trabajo es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos, que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.” (R. Mondy, 2,010)

1.3.1. Métodos de Análisis de Puestos

a) Cuestionarios

Por lo regular, los cuestionarios son rápidos y económicos de usar, el analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan.

b) Observación

Cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones.

c) Entrevistas

Se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor, por lo regular, el analista entrevista primero al empleado y lo ayuda a describir los deberes de su cargo. Posteriormente el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado.

d) Registros del Empleado

En algunos casos, la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método, tendrá que superarse el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto. Aun así, se puede obtener una comprensión valiosa de puestos altamente especializados.

e) Combinación de métodos

Por lo regular, un analista de puestos no usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva. Con frecuencia es más pertinente utilizar una combinación de métodos.

1.4. Descripción de Puestos

Es de vital importancia entonces que las descripciones de puestos sean relevantes, así mismo incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo.” (I. Chavenato, 1999)

1.4.1. Partes de una Descripción de Puestos

a) Identificación del puesto de trabajo

Incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo. Un buen título se aproximará de una manera muy cercana a la naturaleza del contenido del trabajo y distinguirá a ese puesto de otros.

b) Fecha del análisis de puestos

La fecha del análisis de puestos, debe incluirse en la descripción del puesto para ayudar a identificar los cambios en el puesto de trabajo que harán obsoleta a la descripción, algunas empresas consideran útil poner una fecha de expiración en el documento, esta práctica asegura por lo tanto una revisión periódica del contenido del puesto y minimiza descripciones obsoletas.

c) Resumen del Puesto

El resumen del puesto brinda un panorama del puesto de trabajo, por lo regular es un párrafo breve que describe el contenido del cargo, el cuerpo de la descripción del puesto delinea las principales tareas que deben realizarse, normalmente, una oración que empieza con un verbo.

1.5. Especificación del Puesto

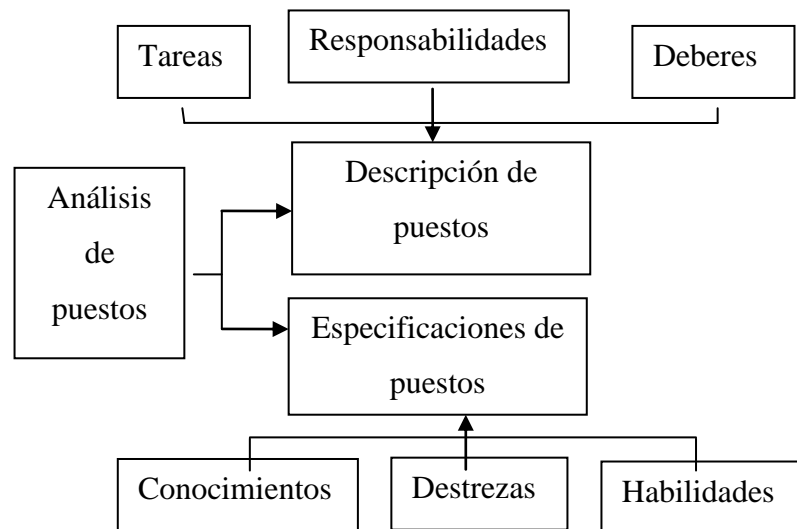
Es un documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular, las especificaciones de puestos siempre deben reflejar las cualidades mínimas y no las cualidades ideales, para un puesto específico.

1.6. Razones para realizar un Análisis de Puestos

1.6.1. Dotación de personal

La dotación de personal es el proceso por medio del cual la empresa, verifica si necesita contratar empleados nuevos para poder satisfacer la demanda de bienes o servicios. “Se refiere a si la compañía necesitará empleados nuevos para producir bienes o servicios con la finalidad de satisfacer la demanda de ventas y el requerimiento de habilidades, conocimientos y destrezas.” (R. Mondy, 2,010)

Cuadro No. 3. Análisis de Puestos



Fuente: R. Mondy, 2,010:94

1.6.2. Evaluación del desempeño

Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido.

1.7. Desempeño Laboral

El desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (Chiavenato 2002, p. 236).

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación, la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

1.7.1. La Motivación y el Desempeño Laboral

La motivación hacia el trabajo es una variable de suma importancia que puede ser intrínseca y/o extrínseca hacia este, la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constantes, las metas que se traza el individuo, así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña.

1.7.2. Eficacia, Efectividad y Eficiencia

Se suele describir como “hacer las cosas correctas”, es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. (Robbins y Coulter, 2,010). La eficacia tiene que ver con los fines o los logros de los objetivos de la organización.

El concepto de efectividad abordado con este tipo de enfoque económico, quiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde se llevó a cabo; es decir, cuando se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y éste se consigue bajo las condiciones reales existentes, los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos.

“La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos.” (Robbins y Coulter, 2,010)

Capítulo 2.

Planteamiento del Problema

La empresa Grupo Multimayoreo, S.A es una empresa comercial dedicada a la compra-venta, distribución, importación, exportación, almacenaje, comercialización, de toda clase y tipo de aparatos, equipo, suministros y accesorios de computación; así como insumos, fertilizantes, agroquímicos y materias primas elaboradas, y demás objetos a que se puede dedicar la sociedad matriz, todo dentro y fuera del país, conforme a su escritura constitutiva y Patente de Comercio.

Actualmente cuenta con 22 empleados, siendo estos: El gerente, representante legal; la asistente de gerencia, auxiliar de contabilidad; contador, ocho subgerentes de cada sucursal de los municipios de la región huista, siete vendedores y cuatro rutereros.

Durante la evaluación integral aplicada a esta empresa se pudo determinar que tiene muy buena participación en el mercado, sin embargo, a nivel interno se ha visto que el personal no es el indicado para ocupar los puestos, debido a que la mayoría sólo llega unos días y se retira de su labor, problema que se ha venido detectando desde sus inicios, debido a la falta de un proceso estipulado y sistemático de reclutamiento y selección e inexistencia de manual de análisis y descripción de puestos.

El recurso humano es sin duda el elemento principal de toda organización, es por ello que en todo momento se están ejerciendo esfuerzos dirigidos a su mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales, todo esto liderado primordialmente por el administrador; sin embargo, se está trabajando sobre una planilla laboral que está en constantes cambios (altas y bajas), es decir, sin estabilidad laboral y que padece de un índice de rotación de personal muy elevado. No hay duda, bajo este contexto, todos los esfuerzos que se lleven a cabo estarán siendo realizados en vano, ya que las condiciones anteriormente mencionadas imposibilitan la continuidad de cualquier programa, sistema o filosofía que se desee implementar.

En la empresa Grupo Multimayoreo, S.A, se ha estado detectando un mal manejo del recurso humano, debido a que el personal con el que cuenta actualmente no ha sido contratado

debidamente, pues no cuentan con un proceso adecuado de reclutamiento y selección, respectivamente establecidos, ni con un manual de funciones que esclarezca este proceso.

Los costos por la rotación del personal pueden ser divididos en primarios (reclutamiento y selección, proceso de baja y alta de los colaboradores) y secundarios (productividad, problemas de actitud, horas extras, pérdida de clientes, entre otros). En el primer caso son fácilmente medibles por ser cuantitativos, pero los segundos son más complicados de cuantificar y muchas empresas los pasan por alto.

De continuar así, la empresa seguirá gastando tiempo, dinero y esfuerzo innecesariamente en el personal mal reclutado, seleccionado e inducido; seguirá perdiendo clientes y rentabilidad debido a la mala atención de empleados que no desean estar allí.

Basándose entonces en la problemática detectada, se hace necesario responder a la siguiente interrogante. ¿Cómo influyen los procesos de reclutamiento y selección de personal y un manual de análisis, descripción y especificación de puestos en el desempeño laboral del recurso humano en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A?

2.1. Justificación

Durante la investigación realizada en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A, se pudo determinar que el área de recursos humanos está siendo afectada por la rotación constante de personal.

Se detectó que en la organización, no realizan una buena administración de recursos humanos; dando como resultado, el que sean contratadas personas que no reúnen los requerimientos para el puesto de trabajo. Se observó que en la organización se contratan personas que les cuesta adaptarse al ritmo de trabajo, ya que se requiere de colaboración y cooperación de parte de todos sus miembros. Colaboradores con problemas de mal comportamiento y actitud en el trabajo, por lo que algunos clientes se han quejado de una mala atención, falta de adaptación e insatisfacción de personal, y un mal desempeño de los miembros, haciendo que en muy poco tiempo de haber sido contratados, renuncien sin causas aparentes.

Por lo anterior es indispensable la aplicación correcta de un proceso de reclutamiento y selección de personal y un manual de análisis y descripción de puestos que frene la rotación del personal desde sus inicios.

Al implementar los procesos formales de reclutamiento y selección de personal y un manual de análisis y descripción de puestos en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A., se identificarán los puestos vacantes, se reclutará de acuerdo a la especificación de puestos y se seleccionará adecuadamente al mejor candidato, esto redundará en una mayor satisfacción de parte del talento humano, demostrándolo con la atención al cliente, el cual obtendrá lo que necesita de mejor manera y por ende, ganará clientes haciendo que la organización cumpla con su misión y visión empresarial.

Al realizar los procesos descritos la empresa contará con un proceso que inicia desde el momento en el que se identificarán los puestos vacantes, se identificará si los puestos actuales están cubiertos por personal que llene las expectativas para las cuales fue contratado o si se necesitan crear capacitaciones de cierto tipo.

Dependiendo de este primer paso, se hará un inventario de las personas actuales de la organización, para seguir con los pasos para el debido reclutamiento, siguiendo siempre lo que dice el manual de análisis de puestos, al haber concluido con esto, se hará la selección de los mejores solicitantes al puesto.

Por medio del manual, se iniciará la correcta aplicación del proceso de reclutamiento y selección, eligiendo al personal idóneo para ocupar los veintidós puestos de trabajo dentro de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.

2.2. Objetivos

2.2.1. General

a) Mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.

2.2.2. Específicos

- a) Analizar los procesos de reclutamiento y selección de la empresa evaluada.
- b) Identificar quien o quienes realizan los procesos de selección y contratación de personal
- c) Facilitar una herramienta para evitar la rotación del personal en la empresa en cuestión.
- d) Elaborar un manual de análisis de puestos para la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.

2.3. Alcances y Límites

2.3.1. Alcances

El proceso de este estudio abarcó la empresa denominada Grupo Multimayoreo, S.A. del municipio de San Antonio Huista, departamento de Huehuetenango; los sujetos de estudio para la recolección de información fueron el personal administrativo y operativo, datos que se generaron por medio de los instrumentos de investigación respectivos; El estudio abarcó específicamente en el área de recursos humanos de la organización.

Esta investigación se llevó a cabo en un periodo comprendido entre junio del dos mil once y julio del año dos mil doce, con el objeto de obtener la información necesaria para conocer el problema investigado.

Se investigó por medio de encuestas a todo el personal, se consultaron revistas, libros de administración de recursos humanos, internet y enciclopedias.

2.3.2. Límites

Dentro de las limitantes encontradas en la investigación, están: la distancia de cada una de las sucursales debido a que están ubicadas en varios puntos de la región Huista, y el tiempo de cada uno de los colaboradores, debido a que no existe personal requerido en los diferentes puestos de trabajo, no contar con información financiera suficiente para comprobar la viabilidad.

Capítulo 3.

Metodología

3.1. Tipo de Investigación

Se llevó a cabo una investigación descriptiva, comenzando con el análisis de la situación presente de la organización, identificando cada fenómeno presente en la conducta empresarial dentro del trabajo que desempeña cada miembro de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.

La investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo, determinando que la empresa tiene deficiencias en cuanto a la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, debido a que muchos de ellos no reúnen los requerimientos que la empresa demanda para un rendimiento eficiente, siendo la deficiente en dichos procesos como el factor causante del problema.

3.2. Sujetos

Las personas sujetas a investigación fueron: El gerente y representante legal, la asistente de gerencia y auxiliar de contabilidad, el contador, nueve subgerentes de las sucursales en los municipios del área geográfica, seis vendedores en las mismas sucursales y cuatro rutereros, de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A. del municipio de San Antonio Huista, Huehuetenango.

3.3. Instrumentos

Se utilizó una guía de observación, dirigida al gerente y a colaboradores; también dos modelos de cuestionarios con diecisiete preguntas abiertas y cerradas a los empleados de la empresa Grupo Multimayoreo S.A, y un cuestionario con dieciocho preguntas, al gerente general.

3.4. Procedimientos

La investigación realizada en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A. abarcó los siguientes procesos:

Se visitó la organización con el objetivo de solicitar autorización para la realización de la práctica empresarial dirigida.

Se entrevistó al gerente general para exponerle el objeto de estudio y esperar su autorización.

Se llevó a cabo una investigación preliminar para identificar el problema.

Se llevó a cabo una guía de observación para recopilar información y se organizó y analizó la información recopilada.

Se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por medio de un análisis FODA.

Se seleccionó el tema de investigación, se planteó el problema, metodología a utilizar y aporte de la investigación.

Se elaboró el marco teórico y fuentes para consulta y se redactaron los instrumentos de investigación.

Se validaron los instrumentos y se aplicó prueba piloto (validación)

Se realizaron las correcciones a los instrumentos de investigación según la prueba piloto.

Se aplicaron los instrumentos a los sujetos de estudio y se analizaron los resultados obtenidos.

Se presentaron los resultados y se elaboraron las conclusiones, recomendaciones y la propuesta, se presentó el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-

3.5. Diseño de la investigación

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida se ejecutó mediante investigaciones, fuentes primarias y secundarias; por medio de consulta en libros de textos, además se realizaron tres visitas a cada una de las sucursales, durante septiembre, octubre, noviembre y diciembre del año dos mil once, para la aplicación de entrevistas, cuestionarios y técnica de observación.

Capítulo 4.

Aporte

4.1. A la Empresa

Se hará un aporte sumamente importante a la empresa Grupo Multimayoreo, S.A, con el objeto de facilitar el conocimiento adecuado sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, a través de un manual de análisis de puestos, contribuyendo a mejorar la visión de los beneficios que obtendrán al aplicarlo y sin duda a solucionar el problema existente.

4.2. A la Universidad

Se hará un nuevo aporte de investigación al contar con un documento actualizado en la biblioteca, sobre conocimientos adquiridos en la misma, sirviendo a los futuros estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas como fuente de consulta en la realización de trabajos académicos.

4.3. Al país

Si la empresa logra implementar esta propuesta, contribuirá a minimizar los índices de desempleo, al crear más plazas en la organización para personal encargado de reclutar y seleccionar al personal; así también a hacer que las personas se vuelvan comprometidas con su trabajo e implementando la motivación suficiente para que los empleados actuales permanezcan en ella, logrando que sus familias obtengan una estabilidad económica.

4.4. A la futura profesional

Será el principio de diferentes experiencias en el campo de la Administración y la satisfacción de ayudar a la superación de los diferentes emprendedores del municipio al compartir algo de lo aprendido durante la carrera.

4.5. Otros

Servirá a empresarios grandes y pequeños que tengan el problema de rotación de personal a buscar estrategia de Recursos Humanos para mejorar sus procedimientos.

Capítulo 5.

Presentación de Resultados

5.1. Cuestionario dirigido al gerente de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.

Pregunta 1.

¿Realiza planes de los procesos de recursos humanos en su empresa?

Tabla 1.

Realiza Planes	
No	Si
1	0

Fuente: Trabajo de campo

Según información obtenida, el gerente de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A, hace notar que no se planifican los procesos de recursos humanos, así mismo indica que no se tiene un inventario del recurso humano actual.

Pregunta 2.

¿Qué medios utiliza para anunciar un puesto vacante en la organización?

Tabla 2.

Anuncio de Puesto Vacante					
Radio	Volantes	Anuncios de Prensa	Recomendaciones	Televisión	Otro
0	1	0	0	0	0

Fuente: Trabajo de campo

El administrador cuestionado, expone que utiliza los volantes para anunciar un puesto vacante en la empresa.

Pregunta 3

¿Se brinda un modelo de solicitud a los aspirantes a puestos?

Tabla 3.

Solicitud		
Si	No	A veces
0	1	0

Fuente: Trabajo de campo

El administrador responde que no se brinda un modelo de solicitud a los aspirantes a los diferentes puestos de trabajo que existen en la organización, ya que los interesados en el puesto realizan su propia solicitud.

Pregunta 4

¿Se llama a los números de teléfono proporcionados, de las personas que pueden dar referencias de los postulantes al puesto?

Tabla 4.

Referencias		
Si	No	A veces
0	0	1

Fuente: Trabajo de campo

El gerente hace ver que en algunas ocasiones sí se ha contactado a las personas anotadas como referentes del postulante a los diferentes puestos de la organización, y en ocasiones no se realiza por falta de tiempo.

Pregunta 5.

¿Las entrevistas para contratar al personal han sido planificadas con anterioridad?

Tabla 5.

Planificación de Entrevistas		
Si	No	A veces
1	0	0

Fuente: Trabajo de campo

El gerente dice planificar las entrevistas que se hacen a las personas ingresadas a la organización.

Pregunta 6.

¿Qué tipo de pruebas se aplica al aspirante de un puesto, antes de contratar?

Tabla 6.

Tipo de Pruebas				
Conocimientos	Psicométrica	Personalidad	Otra	Ninguna
1	0	1	0	0

Fuente: Trabajo de campo

El gerente de la unidad de análisis considera aplicar pruebas de conocimiento y de personalidad a los aspirantes, sin embargo, dice que las aplica de forma empírica.

Pregunta 7.

¿Cree usted que los métodos actuales para seleccionar al personal son los adecuados?

Tabla 7.

Métodos actuales son adecuados	
Si	No
0	1

Fuente: Trabajo de campo

El gerente considera no contar con métodos adecuados de selección de personal debido a que existe demasiada rotación dentro de la empresa investigada.

Pregunta 8

¿Quién está a cargo de la contratación de personal?

Tabla 8.

Quién contrata	
Gerente General	Otro
1	0

Fuente: Trabajo de campo

El gerente general asegura que la única persona a cargo de la contratación del nuevo personal es él.

Pregunta 9

¿Cómo se realizan los contratos del personal?

Tabla 9.

Tipo de Contrato	
Escrito	Verbales
0	1

Fuente: Trabajo de campo

Los contratos que se realizan en la empresa son verbales, ya que no se firma ningún contrato.

Pregunta 10

¿Existe un periodo de prueba antes de contratar?

Tabla 10.

Existe Periodo de Prueba	
Si	No
1	0

Fuente: Trabajo de campo

El gerente general responde que existe un periodo de prueba antes de contratar al nuevo empleado.

Pregunta 11

¿De cuánto es ese periodo de prueba, si existe?

Tabla 11.

Tiempo de Prueba		
1 mes	2 meses	Más de 2 meses
0	1	0

Fuente: Trabajo de campo

El gerente general de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A. dice que existe un periodo de prueba que corresponde a dos meses para cada empleado nuevo.

Pregunta 12

¿Existe un manual de análisis de puestos para inducir al personal contratado?

Tabla 12.

Manual de Puestos	
Si	No
0	1

Fuente: Trabajo de campo

El administrador indica no contar con un manual de funciones para determinar el perfil del personal a contratar dentro de la organización, por lo que es necesario implementarlo inmediatamente.

Pregunta 13

¿Se les comunica a los nuevos empleados la misión, visión y valores empresariales?

Tabla 13.

Comunica la Misión, Visión y Valores	
Si	No
0	1

Fuente: Trabajo de campo

El gerente reconoce no comunicar la misión, la visión y los valores de la organización a los empleados, por ende los empleados no saben los propósitos organizacionales y no dirigen su actuar hacia el logro de los mismos.

Pregunta 14

¿Considera usted que en su empresa existe rotación de personal?

Tabla 14.

Rotación	
Si	No
1	0

Fuente: Trabajo de campo

El gerente general indica que en la organización ha habido rotación de personal y no sabe la causa de dicho problema.

Pregunta 15.

¿Cómo considera usted las renunciaciones del personal durante el último año?

Tabla 15.

Consideración de Renunciaciones		
Bien	Mal	No se
0	1	0

Fuente: Trabajo de campo

El gerente general indica que se han dado muchas renunciaciones del personal durante el último año.

Preguntas 16

¿Considera adecuado el proceso de selección actual?

Tabla 16.

Selección Aplicada	
Si	No
0	1

Fuente: Trabajo de campo

El administrador reconoce que los procesos aplicados para seleccionar al personal no son los adecuados.

Pregunta 17

¿Cree usted que la empresa necesita mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal existente?

Tabla 17.

Reclutamiento y Selección	
Si	No
1	0

Fuente: Trabajo de campo

El administrador responde que necesitan mejorar tanto el proceso de selección como el de reclutamiento.

Pregunta 18.

¿Se aplican evaluaciones a los empleados para medir su desempeño?

Tabla 18.

Evaluación del Desempeño	
Si	No
0	1

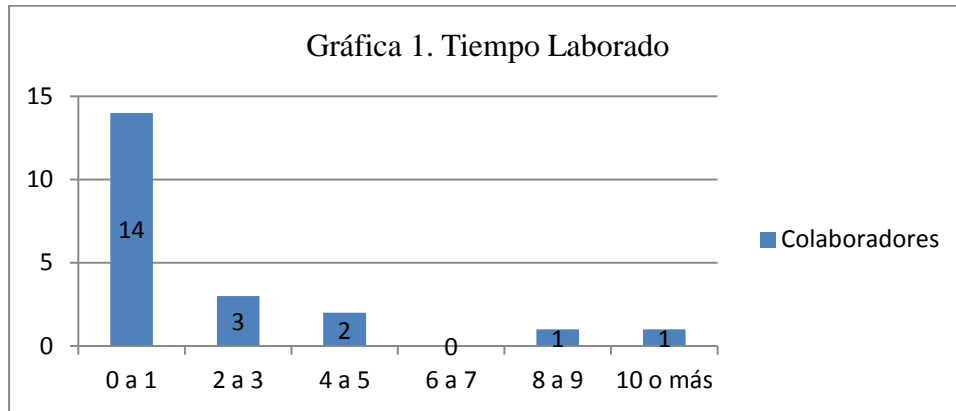
Fuente: Trabajo de campo

El gerente indica no aplicar evaluaciones del desempeño a sus empleados

5.2. Encuesta Dirigida a Colaboradores

Pregunta 1.

¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.

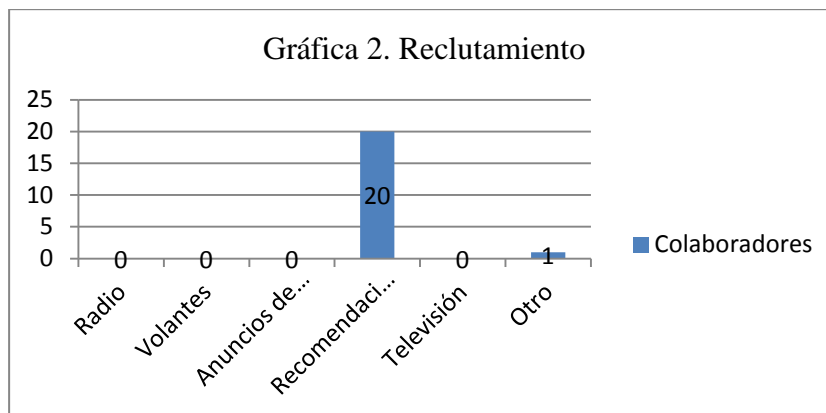


Fuente: Trabajo de campo

Según datos obtenidos durante la investigación, del 100% un 66% acaba de iniciar a laborar en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A, ya que tienen de días hasta un año de haber iniciado, un 14% de los trabajadores tiene de entre 2 a 3 años de servicio, un 10% tiene de entre 4 y 5 años de antigüedad en el trabajo, un 5% tiene desde los 8 a 9 años de experiencia en el trabajo y el otro 5% tiene ya más de 10 años de haber iniciado a laborar en la empresa en mención.

Pregunta 2.

¿Por qué medio supo que había una plaza vacante en esta empresa?



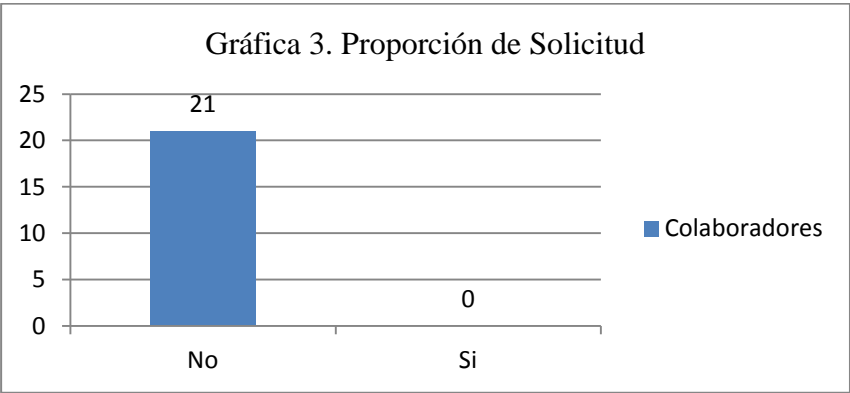
Fuente: Trabajo de campo

En lo referente al medio utilizado para reclutar al personal, un 95% afirma haberse enterado de la plaza vacante, mediante recomendaciones, ya sea de otros empleados o de amistades de los encargados de reclutamiento y selección, el restante 5% dice haberse enterado de la plaza por otro medio de comunicación, el cual no especifican claramente.

Se puede notar que no se utilizan los medios con los que llegaría mejor el mensaje, ya que en el municipio y en los lugares cercanos se hace uso de un canal por cable propio de la región, el uso de volantes que utiliza el gerente, no está siendo efectivo porque tal parece que no llega la información a los posibles candidatos.

Pregunta 3.

¿Le proporcionaron un modelo de solicitud para el puesto, de parte de la empresa?



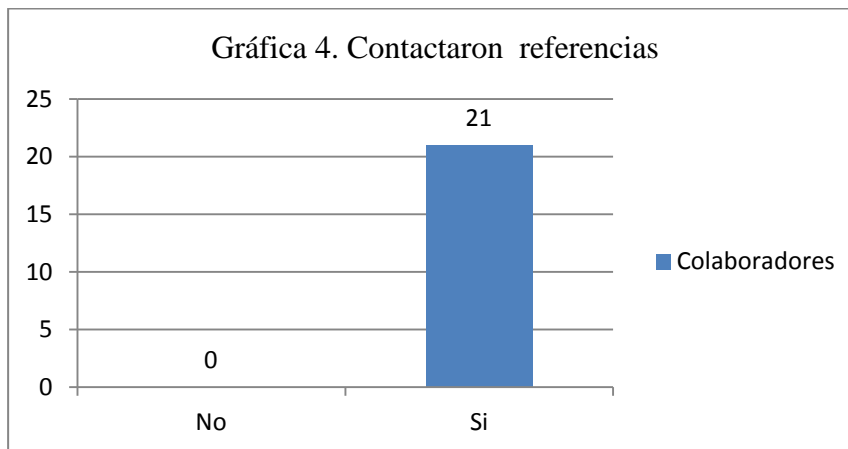
Fuente: Trabajo de campo

En base a los datos obtenidos se pudo establecer que Grupo Multimayoreo, S.A, no proporciona un modelo de solicitud para los postulantes al puesto vacante.

Todos los colaboradores concuerdan en que la empresa no les proporcionó un modelo de solicitud, por lo que no se obtuvieron los datos requeridos para verificar si algunos de los postulantes rechazados reunían los requisitos del puesto.

Pregunta 4.

¿Considera usted que contactaron a las personas que podían dar referencias suyas, antes de contratarla(o)?

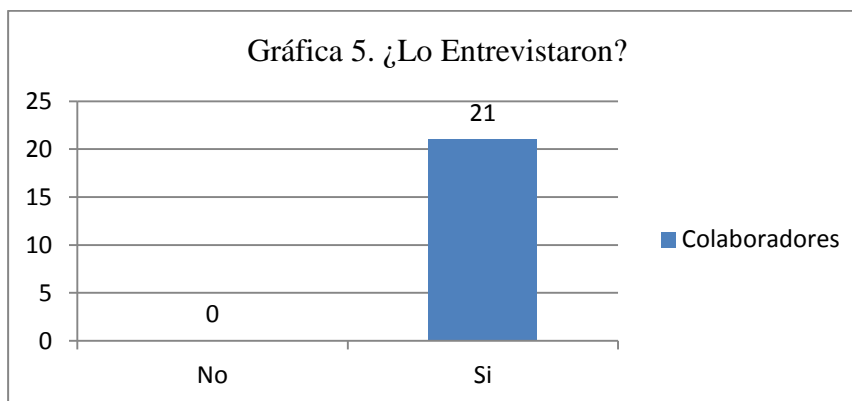


Fuente: Trabajo de campo

En base a los datos obtenidos, el 100% de los empleados considera que se contactaron a las referencias dadas.

Pregunta 5.

¿Lo entrevistaron antes de ser contratado?

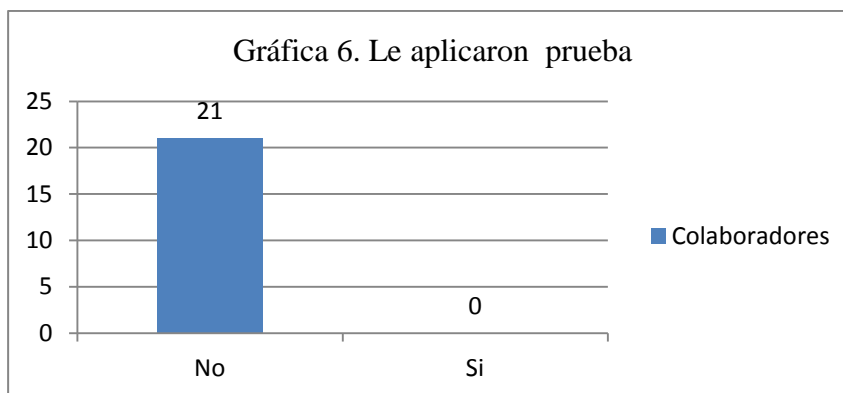


Fuente: Trabajo de campo

En base a la información obtenida, todos los colaboradores de la organización fueron entrevistados, previo a ser contratados.

Pregunta 6.

¿Le aplicaron algún tipo de prueba para optar al puesto que ocupa?

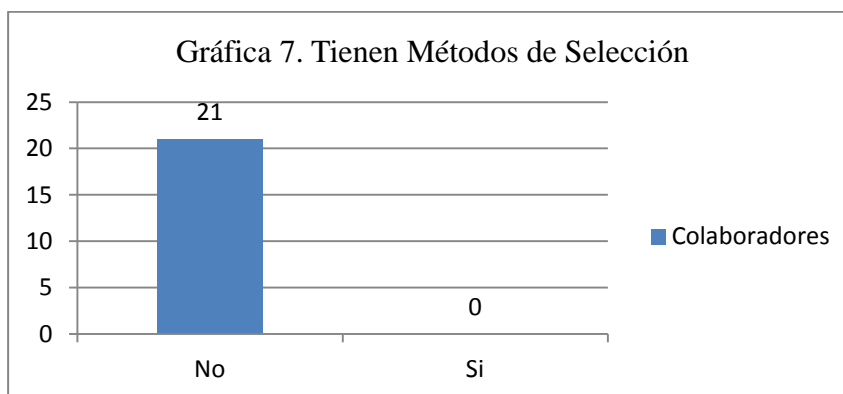


Fuente: Trabajo de campo

Con referencia a los datos obtenidos en la investigación, el 100% de los colaboradores indica: que no se les aplicó ningún tipo de prueba para optar al puesto que ocupan actualmente dentro de la empresa.

Pregunta 7.

¿Considera usted que la empresa cuenta con métodos para seleccionar al personal?

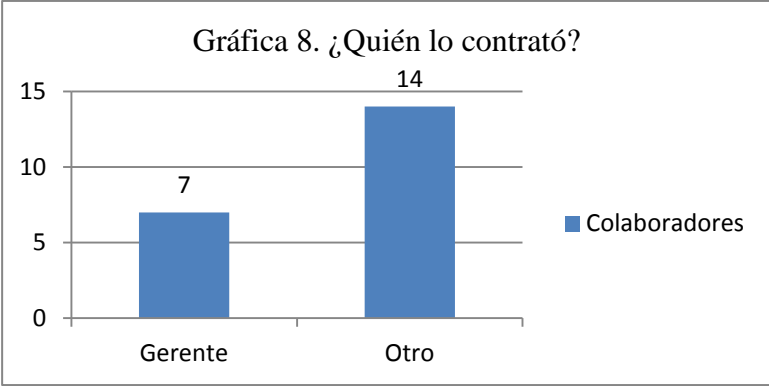


Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo a los datos obtenidos, El 100% de los empleados considera que la empresa no cuenta con métodos para seleccionar al personal.

Pregunta 8.

¿Quién fue el encargado de su contratación?

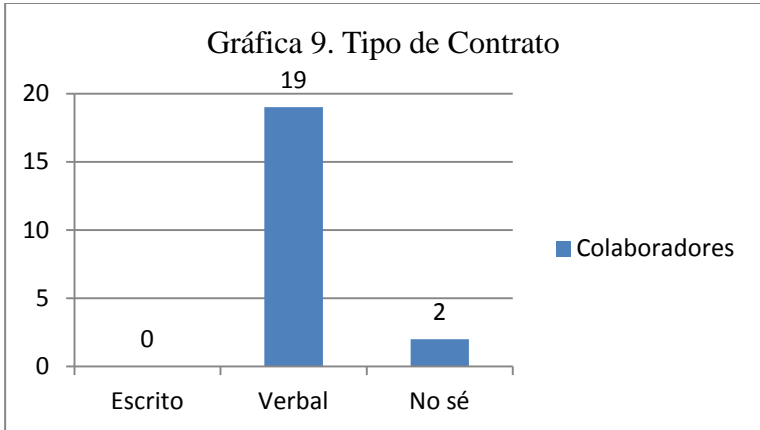


Fuente: Trabajo de campo

Según datos obtenidos, el 33% indica haber sido contratado por el gerente de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A y el otro 67% de los colaboradores ha sido contratado(a) por otro miembro de la organización.

Pregunta 9.

¿Qué tipo de contrato posee con la empresa Grupo Multimayoreo, S.A?

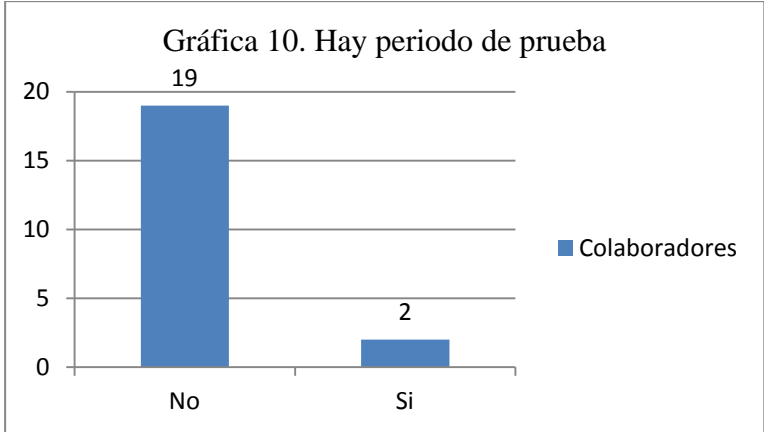


Fuente: Trabajo de campo

Según datos obtenidos, durante la investigación, el 91% de los empleados indica tener un contrato verbal con la empresa Grupo Multimayoreo, S.A., y un 9% indica no saber que tipo de contrato posee con dicha empresa.

Pregunta 10.

¿Le dieron un periodo de prueba, antes de que le confirmaran su contratación?

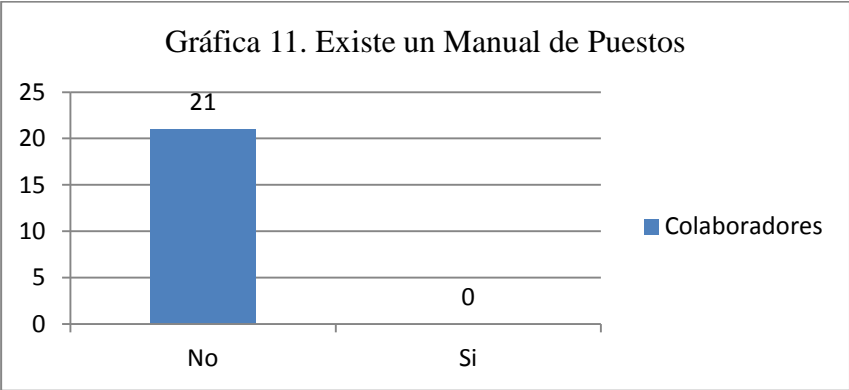


Fuente: Trabajo de campo

Con relación a la investigación, el 90% de los colaboradores indica que no le dieron un periodo de prueba previo a ser contratado, el otro 10% indica que sí.

Pregunta 11.

¿Le entregaron un manual de Análisis de puestos al momento de ingresar a la empresa?

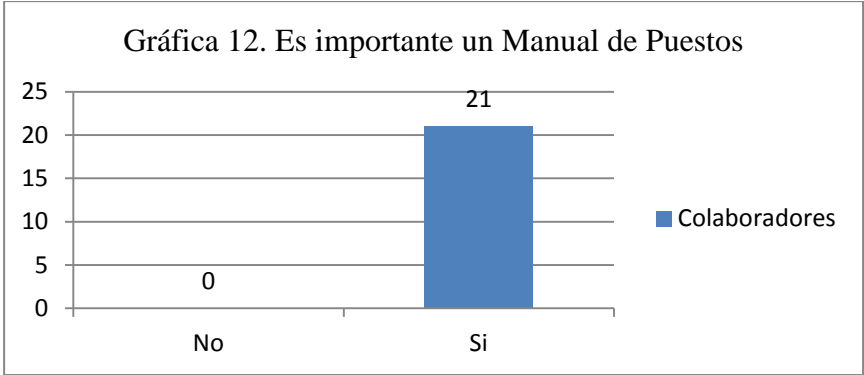


Fuente: Trabajo de campo

El 100% de los empleados comentan que no les fue entregado un manual de análisis de puestos cuando fueron contratados, por lo tanto no existe.

Pregunta 12.

¿Cree usted que es importante un manual para que un empleado nuevo conozca sus funciones antes de iniciar el trabajo?

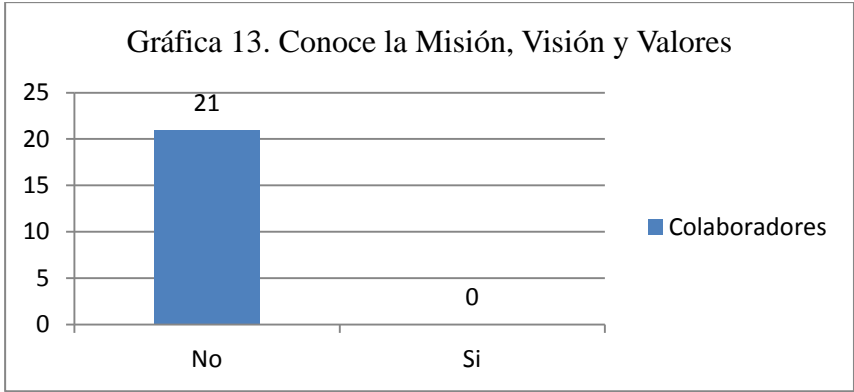


Fuente: Trabajo de campo

Con relación a la importancia del manual, el 100% de empleados reconocen que es fundamental conocer sus funciones antes de iniciar sus labores, por medio de un manual de análisis, descripción y especificación de puestos.

Pregunta 13.

¿Le comunicaron la misión, visión y valores empresariales antes de empezar a laborar?

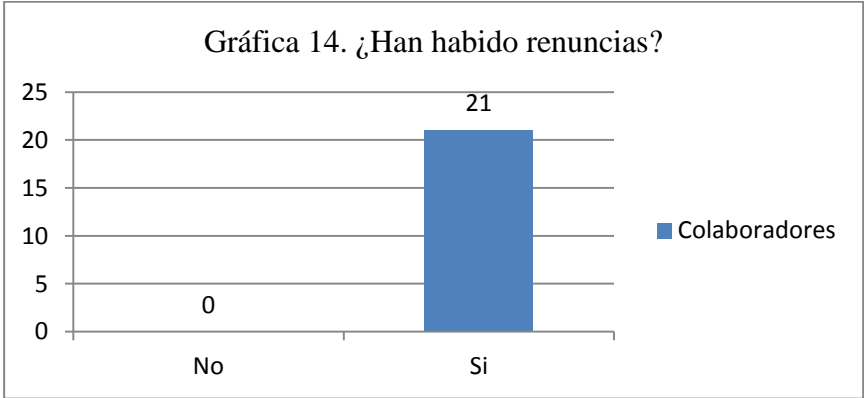


Fuente: Trabajo de campo

El 100% de los colaboradores dicen no conocer la misión, la visión y valores con los que cuenta la organización y no saben si tienen.

Pregunta 14.

Durante el tiempo que ha laborado ¿ha presenciado renuncias constantes del personal?

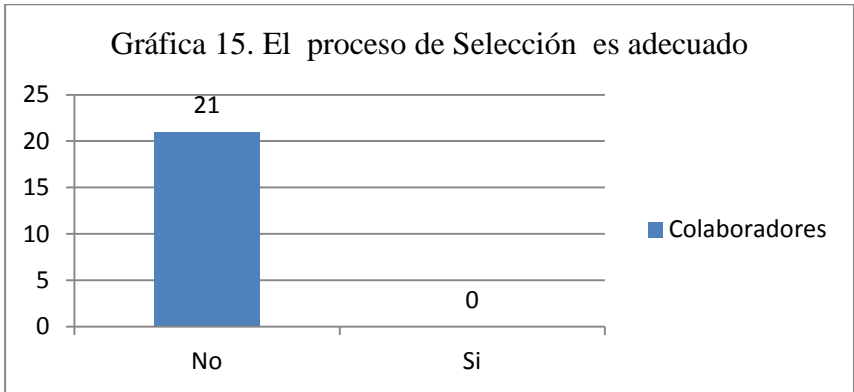


Fuente: Trabajo de campo

Mediante la investigación, el 100% de los colaboradores manifiesta haber presenciado renuncias constantes del personal durante ha laborado para la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.

Pregunta 15.

¿Considera que el proceso de selección aplicado sea el adecuado?

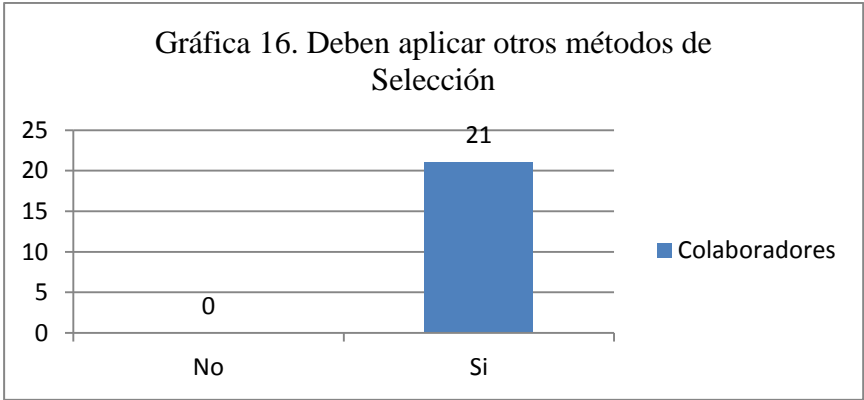


Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo con la información obtenida, el 100% de los colaboradores considera que el proceso de selección no es el adecuado.

Pregunta 16.

¿Cree usted que la empresa debe aplicar otros métodos de selección y contratación de personal?

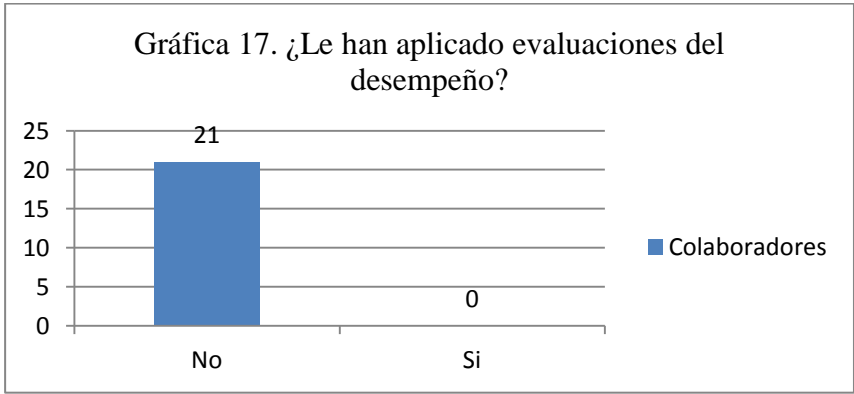


Fuente: Trabajo de campo

Según datos obtenidos mediante la investigación, el 100% de los empleados indica que se deben emplear otros métodos de selección y contratación de personal ya que los actuales son inadecuados.

Pregunta 17.

¿Le han aplicado alguna evaluación de desempeño?



Fuente: Trabajo de campo

El 100% de los entrevistados indican que no han sido evaluados en cuanto a su desempeño.

Capítulo 6.

Discusión de Resultados

“La planeación de personal es un proceso de decisión relacionado a los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.” (I. Chiavenato, 2001)

Según datos obtenidos, el gerente indica no realizar planeación con respecto de recursos humanos, prueba de ello es que el 66% de los empleados acaba de iniciar a laborar en la empresa, lo cual significa que muy pocos conocen realmente el trabajo que deben desempeñar, haciendo que el otro 34% tenga sobre cargado el trabajo, provocando un deficiente desempeño de todos sus miembros.

“El proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.” (Chiavenato, 2001)

De acuerdo con los resultados de la investigación, el gerente explica que únicamente utiliza volantes para anunciar una plaza vacante, los empleados indican que han sido contratados por medio de recomendaciones de los demás empleados, quienes sin duda han sido un medio eficiente para el reclutamiento, sin embargo no se utilizan los medios necesarios para comunicar una plaza vacante.

La selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". (I. Chiavenato, 1999).

Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Se considera no contar con métodos adecuados de selección de personal, por parte de la administración; así mismo los colaboradores consideran que se podría mejorar, ya que un punto de partida fundamental en todo proceso selectivo es el contar con datos e información respecto del cargo que se va a ocupar; se basa en lo que exigen las especificaciones del cargo cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección. Una mala decisión en la selección, puede ocasionar baja moral de los demás colaboradores, especialmente en una situación en la que el trabajo en equipo es vital.

Los colaboradores actuales se verán presionados a realizar el trabajo solos, por el hecho de contratar a personal poco capacitado; lo cual hará que los nuevos empleados se sientan excluidos del, haciendo que muchos de ellos renuncien en poco tiempo o se salgan sin una causa aparente. El gerente y los colaboradores cuestionados aseguran que han visto o presenciado demasiadas renunciaciones del personal.

Según el libro de administración de Recursos Humanos de R,Wayne Mondy; reemplazar a un empleado que no es adecuado para el puesto cuesta un promedio de dos punto cinco veces el salario de un individuo.

Muchas veces al momento de seleccionar al personal, no se tiene el cuidado de aplicar las técnicas necesarias para la misma, igualmente el gerente general indica aplicar el proceso en forma empírica, por lo mismo no se les aplica ningún tipo de prueba para optar al puesto vacante.

Es importante el contar con una persona que se dedique específicamente a contratar personal para mejorar dicho proceso, debido a que el gerente y ayudante de gerencia se ocupan en las diferentes tareas de la propia empresa, evidenciándose en falta de tiempo para contratar al personal, teniendo en muchas ocasiones errores en las decisiones de contratación ya que solamente asistieron a una entrevista que no logró reunir las especificaciones necesarias para atender al nuevo empleado, notándose en la rotación constante del personal.

La inducción es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a

adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros y a sus nuevas obligaciones.

El cien por ciento de los colaboradores concuerda en que no se les proporcionó un manual de descripción y especificación del puesto que iban a cubrir, haciendo un poco tardado el proceso de adaptación, y atribuyen a esto el que muchos ex empleados se hayan retirado porque les parecieron muy confusas las especificaciones verbales del trabajo realizado, por el hecho de que uno de los empleados con mayor experiencia es quien se encarga de adiestrar al nuevo empleado, haciendo que el instructor le dedique menos tiempo a su labor, e inconformidades de parte de clientes actuales y potenciales.

Algunos de los colaboradores actuales fueron instructores de algunos que renunciaron por lo mismo, concordaron todos en que es indispensable contar con dicho manual para reducir el tiempo de adaptación y familiarización del nuevo colaborador con su trabajo, también el gerente y los colaboradores indican que dicho manual, sería de gran utilidad para este proceso, en el cual se describe que el nuevo colaborador es inducido en el lugar de trabajo.

Los colaboradores indican no conocer si la organización cuenta con una misión y visión, lo cual es indispensable para encaminar el logro de los objetivos organizacionales, hacia el logro de las mismas. Los empleados deben ser evaluados en términos de que tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido.

Los colaboradores dicen no haber sido evaluados en el tema del desempeño, por su parte el gerente indica que no se ha implementado una evaluación del desempeño, se puede notar que si se continúa con el mismo nivel de rotación, con una planilla en constante movimiento; la empresa no logrará desempeñarse con eficiencia y eficacia, por lo que es indispensable mejorar los procesos de reclutamiento y selección por medio de un manual de análisis, descripción y especificación de puestos de trabajo para mejorar el desempeño de todos sus miembros y así mismo de la organización en su totalidad.

Capítulo 7.

Conclusiones

7.1. En la empresa Grupo Multimayoreo, S.A., se evidencia la necesidad de crear un manual de Análisis, descripción y especificación de los puestos de trabajo para mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, porque por medio de éste se encontrarán colaboradores con los requisitos mínimos indispensables al puesto requerido.

7.2. Los procesos de reclutamiento, selección e inducción presentan ciertas deficiencias que se pueden mejorar, los que el administrador de la empresa en estudio está en disposición de actualizar.

7.3. Los encargados de los procesos de reclutamiento y selección de personal son en ocasiones el gerente y muchas veces este papel lo asume la asistente de gerencia y auxiliar de contabilidad, para lo que se sugiere contratar a una persona específica para dichos procesos, mejorando en gran manera el desempeño laboral de todos los miembros.

7.4. La rotación de personal es un problema evidente en la empresa estudiada debido a que no cuentan con herramientas de selección adecuados, por lo cual se recomienda establecer una guía adecuada para seleccionar y un manual de funciones para inducir al nuevo empleado.

7.5. La mejor forma de mejorar el desempeño de los colaboradores es atacar el problema de rotación de personal mediante un manual de análisis, descripción y especificación de puestos; por lo tanto se elaborará un perfil en el cual se fundamentan los procesos de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Capítulo 8.

Propuesta de Mejora y Viabilidad del Proyecto

8.1. Propuesta

Mediante los instrumentos de investigación, se puede determinar que la empresa carece de un manual de análisis de puestos de trabajo, ya que muchos de los colaboradores afirman no contar con uno, también el gerente de la organización manifiesta estar dispuesto a implementar dicho manual para mejorar el desempeño laboral de cada miembro; de forma explícita el contenido del manual incluirá las funciones y atribuciones del ocupante del puesto, cuándo lo hará, cómo lo hará y por qué lo hará, estudiando y determinando los requisitos mínimos: físicos e intelectuales, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el puesto exige y que debe poseer el ocupante del mismo, para poder igualmente evaluar su desempeño laboral.

Con el manual de análisis, descripción y especificación de puestos, bien estructurado, se obtendrán los requisitos que el ocupante debe poseer para cada puesto, mejorando los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal y además también se hará un aporte importante como apoyo sobre estos últimos temas, debido a que se proporcionará un formato de Inventario de Recursos Humanos, un ejemplo de un anuncio radiofónico para mejor reclutamiento, un formato de solicitud de empleo y una guía de entrevista para mejor selección de colaboradores; ya que se requerirán colaboradores en base a éste, y se hará una mejor selección, consecuentemente se espera reducir la rotación de personal existente en la empresa, también se podrá evaluar el desempeño que el colaborador obtenga mediante la ejecución de su trabajo.

8.2. Viabilidad del Proyecto

8.2.1. Financiera

El estudio de la viabilidad financiera no es otra cosa que ver si existe suficiente dinero para financiar los gastos e inversiones que implica la puesta en marcha y operación del proyecto. El estudio de viabilidad financiera debe mostrar que con las diferentes fuentes de financiamiento a las que puede acceder el proyecto, es posible financiar todas las etapas del mismo. Estas fuentes pueden ser propias (capital aportado por los mismos socios), bancos, financieras, cooperativas de

ahorro y crédito, fuentes externas y otros. Para ello es necesario definir el costo de la solución óptima del problema encontrado en la empresa en cuestión, atendiendo a las necesidades de la misma, sabiendo que al poner en marcha la propuesta se obtendrá un mejor desempeño no solo de los miembros de la empresa, sino de la organización total.

La realización de la investigación de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal y su Influencia en el Desempeño Laboral del Recurso Humano en la Empresa Grupo Multimayoreo, S.A., es viable, debido a los siguientes aspectos:

Recursos Humanos: Los veintidós colaboradores de la organización estuvieron siempre dispuestos a brindar la información requerida, así mismo afirman estar dispuestos a capacitarse si fuera necesario en beneficio de la empresa. Se contratará a una persona experta en el tema para capacitar a todo el personal, dependiendo del puesto de trabajo, para lograr que los procesos se realicen de la mejor manera posible.

Recursos Materiales. Edificio, equipo de computo, internet móvil, memorias USB, papelería y útiles, vehículos, accesorios tecnológicos, electricidad, mobiliario y equipo, se utilizaron para lograr los objetivos propuestos ya que la empresa cuenta con este tipo de materiales, igualmente el gerente pone a la disposición todo lo requerido para llevar a cabo la propuesta planteada ya que considera se hará un aporte importante al llevarla a cabo.

Recursos Económicos: Se realizó un presupuesto que cubrirá los gastos respectivos de la propuesta, se requerirá una inversión total de Q. 16,173.16, los cuales el gerente y los socios de la organización están dispuestos a cubrir en beneficio de la organización, debido a que consideran haber gastado demasiado en la contratación del personal, el cual se describe a continuación:

El Libro de Recursos Humanos de R. Wayne Mondy en su página 158 afirma que el remplazar a un empleado que no es el adecuado para el puesto cuesta un promedio de 2.5 veces el salario de un individuo. En la empresa Grupo Multimayoreo, S.A. existe un alto índice de rotación de

personal, siendo este el siguiente: cada mes se desvinculan 2 empleados, haciendo un total de 24 colaboradores al año; o sea que la organización posee una tasa de rotación de 109.09% anual.

El reemplazar el 109.09% de los empleados al año resulta muy costoso.

Vendedor Salario	Según Mondy	Al mes rotación de 2/mes	Al año (24 empleados)	Propuesta	Ahorro
Q. 2100.00	(2.5)	Q. 10,500.00	Q.126,000.00	Q. 16,173.16	Q. 109,826.84/ año

La propuesta se considera viable porque al implementarla se estaría ahorrando la cantidad de Q. 109,826.84 al año, según éste autor.

El Gerente General indica que el año 2, 011 hubieron gastos de hasta Q. 125,000.00 en Capacitaciones, Reclutamiento y Selección de personal, el cual solamente permanece el 34% o sea 7 personas; gastando la cantidad de Q. 83,333.33 en un personal mal Reclutado y seleccionado.

Año 2,011	Año 2,012	Ahorro
Q. 125,000.00	Q. 16,173.16	Q. 108,826.84

Según estos datos, se considera ahorrar la cantidad de Q. 108,826.84 en relación con el año 2,011, los cuales se pueden aprovechar para capacitaciones de personal según el puesto.

A continuación se presenta un presupuesto del programa de capacitación para elaboración de un Manual de análisis, descripción y especificación de puestos de trabajo, así mismo para los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

Presupuesto

		Unitario	Total
1	Consultor para elaborar un manual de Puestos (Por proyecto)	Q. 7,000.00	Q. 7,000.00
1	Alquiler de cañonera	Q. 80.00 (la hr)(5 hrs)	Q. 400.00
3	Refrigerio	Q. 25.00	Q. 75.00
80	Horas hombre	Q. 12.50 (10 días x 8 horas x 2 colaboradores)	Q. 2,000.00
66	Fotocopias	Q. 0.25(22 empleados x 3 pag. x 0.25)	Q. 16.50
22	Refrigerio	Q. 25.00	Q. 550.00
3	Horas hombre (llenado de encuesta)	Q. 12.50 (22 empleados x 3 horas)	Q. 825.00
1	Capacitador sobre reclutamiento(1 día)	Q. 1000.00	Q. 1,000.00
1	Alquiler de cañonera	Q. 80.00 (la hr)(5 hrs)	Q. 400.00
3	Refrigerio	Q. 25.00 (2 reclutadores y capacitador)	Q. 75.00
	Reclutamiento interno Internet	Q. 145.00	Q. 145.00
	Elaboración de spot	Q. 150.00	Q. 150.00
	Elaboración de comercial televisivo	Q.500.00	Q. 500.00
	Reclutamiento externo (Radios locales)	Q. 600.00	Q. 600.00
	Reclutamiento externo (Televisivo)	Q. 650.00(3 anuncios diarios x un mes)	Q. 650.00
1	Capacitador sobre el proceso de Selección	Q. 1000.00	Q. 1,000.00
1	Alquiler de cañonera	Q. 80.00 (la hr)(5 hrs)	Q. 400.00
3	Refrigerio	Q. 25.00	Q. 75.00
80	Fotocopias	Q. 0.25(solicitudes)	Q. 20.00
8	Horas hombre (3 expedientes * hora)	Q. 12.50 (25 expedientes)	Q. 104.16
	Llamadas telefónicas	Q. 150.00	Q. 150.00
	Horas hombre (Entrevista)	Q. 6.25 (media hora)(1 mensual x 5 entrevistados)	Q. 31.25
	Inclusión en nomina	Q. 6.25 (media hora)	Q. 6.25
TOTAL		Q. 11,585.50	Q. 16,173.16

8.2.2. Administrativa

La viabilidad administrativa, es de vital importancia. Una gestión eficiente hace más probable que los beneficios netos obtenidos sean iguales o mayores a los estimados en el proyecto. Se cuenta con una estructura organizativa la cual es dirigida por el gerente de la organización, quien está en la mayor aceptación de la propuesta debido a que habrán contrataciones, capacitaciones de diversos tipos, y cambios en los procedimientos para realizar el trabajo de cada puesto.

Para una mejor puesta en marcha de la propuesta planteada, se realizó un presupuesto, para cubrir los gastos para la implementación de la misma.

En la empresa Grupo Multimayoreo, S.A, se harán cambios administrativos en cuanto a implementar un manual de análisis de puestos de trabajo, así también se capacitará al personal nombrado por el gerente general para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, se contratará a un experto en dichos procesos, descrito lo anterior se puede notar que la propuesta es viable ya que el gerente dice estar de acuerdo con la propuesta.

8.2.3. Técnica

Un estudio de viabilidad técnica debe proveer información sobre las diversas formas de materializar el proyecto o los diferentes procesos para llevarlo a cabo.

La información técnica obtenida se utiliza para determinar cual es la forma más eficiente de materializar el proyecto. Se hace basándose en criterios técnicos esto ha de ser así, puesto que puede ocurrir que una solución óptima desde el punto de vista técnico, no lo sea desde otro punto de vista. Por lo anterior, se garantiza mejoras sustanciales en el área de recursos humanos, en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, ya que se contará con una guía sobre lo que se espera que tenga el nuevo colaborador y los pasos a seguir para mejorar el reclutamiento y selección de personal, igualmente se espera contar con un mejor desempeño de los colaboradores actuales y disminuir la rotación de personal existente en la organización, por lo tanto técnicamente el proyecto es viable.

Referencias Bibliográficas

Arias, F. (2001) *Administración de Recursos Humanos*, Pág. 27

Arnoletto, E. (2007) *Administración de la producción como ventaja competitiva*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/299/

Chiavenato, I, (1999) *Administración. Proceso Administrativo*, Editorial McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición Colombia, Editorial McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia. Editorial Mc Graw hill.

Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, Editorial McGraw-Hill.

Mondy, R (2010) *Administración de Recursos Humanos* decimoprimer edición, México: PEARSON EDUCACIÓN

Reyes Ponce, A. *Administración Moderna*. Limusa, Noriega Editores

Robbins, S y Coulter, M (2010) *Administración* décima edición.

Werther y Davis: *Administración de personal y Recursos Humanos*. 3ra edición. México: Mc Graw – Hill

9.1. Egrafías

<http://apuntes.rincondelvago.com/analisis>

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/formulario-de-guia-de-la-entrevista-evaluacion-del-candidato.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/default.asp

<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/1k.htm%22>

<http://www.piguonline.com/portal/pdfs/gestionrrhh/planeacionestrategicaderecursoshumanosdf>

<http://www.sappiens.com/pdf/comunidades/recursoshumanos/gestion-integrada-de-proceso.pdf.administraciónderecursoshumanos>

<http://www.uniquindio.edu.co/uniquindio/dependencias/recursos-humanos/documentos/firnatievakyacuñibd>

<http://www.universidadur.edu.uy/dgp/docs/mbritto.pdf>

<http://www.wikilearning.com>

www.depi.itchihuhua.edu.mx. Link – Información sobre la Administración de Recursos humanos

www.wikilearning.com/sobre_la_administracion_de_recursos_humanos-wkccp-1522/1.htm

Anexos

Anexo 1.

10.1. Fotografía de Sucursal de Jacaltenango



Se aprecia la parte frontal de las instalaciones de una de las sucursales de Grupo Multimayoreo, S.A. con sede en el municipio de Jacaltenango, se puede notar que se comercializan productos agroquímicos para cultivos, tecnología como computadoras y celulares, así también vehículos como bicicletas, motociletas, motonetas y cuatrimotos y muchas cosas más.

Anexo 2.

10.2. Cronograma de Actividades de Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Cronograma de Actividades de Práctica Empresarial Dirigida –PED- 2011																													
No.	Actividades	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
1	Entrega de solicitud a la Empresa para realizar la práctica	■	■	■	■																								
2	Respuesta de Autorización (Empresa)	■	■	■	■																								
3	Entrevista con el Administrador					■	■	■																					
4	Acercamiento con la Empresa								■																				
5	1era. Reunión con Tutores									■																			
6	Recopilación de Información para el Diagnóstico													■	■	■	■												
	6.1. Antecedentes de la Empresa													■	■	■	■												
	6.2. Descripción de la Empresa													■	■	■	■												
	6.3. Análisis de macro entorno													■	■	■	■												
	6.4. Análisis del micro entorno													■	■	■	■												
	6.5. Tipo de Empresa													■	■	■	■												
	6.6. Diagnostico de área de Administración y de Recursos Humanos													■	■	■	■												
7	Entrega de Diagnóstico																	■	■										
8	Entrega de Diagnóstico a Tutores																	■	■										
9	Entrega y Revisión del Tutor																	■	■										
10	2da Reunión con Tutores																					■	■						

Anexo 3.

10.3. Diagnóstico.

Matriz Foda

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Microentorno	<ul style="list-style-type: none"> -Diversificación de productos -Experiencia de diez años en el mercado -Reconocida en la región -Publicidad constante en radio, volantes, patrocinios. -Sucursales ubicadas estratégicamente en toda la región -Instalaciones adecuadas. -Capacitación constante al personal. -Personal de confianza. -Representa marcas reconocidas como BAYER, TIGO, CLARO, IMACASA, IMPORTADORA DUBON, HONDA. Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> -No está identificada la sucursal principal. -Los empleados no conocen la Misión ni la Visión empresarial. -Falta de procesos formales de contratación -No cuentan con un proceso formal de selección, contratación e inducción del personal nuevo. -No existe un manual de análisis y descripción de puestos. -Trato inadecuado a clientes. -Existen altos índices de rotación de personal
Macroentorno		

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
<ul style="list-style-type: none"> -Diversos gustos en el mercado objetivo. -Población agrícola -Superpoblación -Envío de remesas familiares -Abarcar nuevos mercados. -Mercados mal atendidos 	<ul style="list-style-type: none"> -Segmentar su mercado de acuerdo a los gustos para vender sus productos -Promocionar en épocas de siembra el producto agrícola -Aprovechar el reconocimiento de las marcas que representa para abarcar nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar la sucursal principal para que el cliente se ubique mejor -Contar con un proceso formal de contratación, selección, contratación e inducción del recurso humano -Implementación de un manual de análisis, descripción y especificación de puestos para ubicar al personal en las sucursales -Seleccionar adecuadamente al recurso humano para evitar la rotación de personal antes de abarcar nuevos mercados.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
<ul style="list-style-type: none"> -Diversidad de empresas que ofrecen los mismos productos en la Región. -Ingreso de productos importados. -Precios más bajos por parte de otras empresas 	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar promociones de venta para evitar la competencia -Decorar las instalaciones para atraer a clientes de otras empresas -Utilizar la experiencia y reconocimiento para sobresalir de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar un proceso de administración de recursos humanos para lograr una mejor selección del talento humano -Adecuar precios para estar a la altura de los competidores

Anexo 4.

10.4. Instrumentos Aplicados

Cuestionario para Gerente de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas, con opciones de respuestas, rellene el círculo con color negro en la respuesta que considere.

1. ¿Realiza planes de los procesos de recursos humanos en su empresa?
Sí No.

2. ¿Qué medios utiliza para anunciar un puesto vacante en la organización?
 - a. Radio
 - b. Volantes
 - c. Anuncios de prensa
 - d. Recomendaciones
 - e. Televisión
 - f. Otro

3. ¿Se brinda un modelo de solicitud a los aspirantes a puestos?
Sí No. A veces

4. ¿Se llama a los números de teléfono proporcionados, de las personas que pueden dar referencias de los postulantes al puesto?
Sí No. A veces

5. ¿Las entrevistas para contratar al personal han sido planificadas con anterioridad?
Sí No. A veces

6. ¿Qué tipo de pruebas se aplica al aspirante de un puesto, antes de contratar?
Conocimiento psicométrica personalidad otra
Ninguna
7. ¿Cree usted que los métodos actuales para seleccionar al personal son los adecuados?
Sí No. Por que? _____

8. ¿Quién está a cargo de la contratación de personal?
a. Gerente general
b. Otro
c. Especifique _____
9. ¿Cómo se realizan los contratos del personal?
Por escrito
Verbales
10. ¿Existe un periodo de prueba antes de contratar?
Sí No
11. ¿De cuanto tiempo es este periodo de prueba, si existe?

12. ¿Existe un manual de análisis y descripción de puestos para inducir al personal contratado?

Sí No
13. ¿Se les comunica a los nuevos empleados la misión, visión y valores empresariales?
Sí No

14. ¿Considera usted que en su empresa existe mucha rotación de personal?

Sí No

15. ¿Cómo considera usted las renunciaciones del personal durante el último año?

Bien Mal No se

16. ¿Considera adecuado el proceso de Selección actual?

Sí No Por qué: _____

17. ¿Cree usted que la empresa necesita mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal existente?

Sí No Por que: _____

18. ¿Se aplican evaluaciones a los empleados para medir su desempeño?

Sí No

Anexo 5.

10.5. Encuesta para Colaboradores de la Empresa Grupo Multimayoreo, S.A

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas, con opciones de respuestas, rellene el círculo con color negro en la respuesta que considere y en las líneas su opinión.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.?

- 0 a 1 año 2 a 3 años 4 a 5 años 5 a 6 años
6 a 7 años 7 a 8 años 8 a 9 años 9 a 10 años
10 o más

2. ¿Por qué medio supo que había una plaza vacante en esta empresa?

g. Radio

h. Volantes

i. Anuncios de prensa

j. Recomendaciones

k. Televisión

l. Otro Especifique _____

3. ¿Le proporcionaron un modelo de solicitud para el puesto, de parte de la empresa?

Sí No.

4. ¿Considera usted que contactaron a las personas que podían dar referencias suyas antes de contratarla?

Sí No.

5. ¿Lo(a) entrevistaron, antes de ser contratado(a)?

Sí No.

6. ¿Le aplicaron algún tipo de prueba para optar al puesto que ocupa?

Sí No.

7. ¿Considera usted que la empresa cuenta con métodos para seleccionar al personal?

Sí No. Por que? _____

8. ¿Quién fue el encargado de su contratación?

d. Gerente general

e. Otro

f. Especifique _____

9. ¿Qué tipo de contrato posee con la empresa Grupo Multimayoreo, S.A?

Por escrito

Verbales

No se

10. ¿Le dieron un periodo de prueba, antes de que le confirmaran su contratación?

Sí No

11. ¿Le entregaron un manual de descripción de puestos al momento de ingresar a la empresa?

Sí No

12. Si su respuesta es no. ¿Cree usted que es importante un manual para que un empleado nuevo conozca sus funciones antes de iniciar el trabajo?

Sí No

13. ¿Le comunicaron la misión, visión y valores empresariales antes de empezar a laborar?

Sí No

14. Durante el tiempo que ha laborado ¿ha presenciado renuncias del personal?

Sí No

15. ¿Considera que el proceso de selección aplicado sea el adecuado?

Sí No Por qué: _____

16. ¿Cree usted que la empresa debe aplicar otros métodos de selección y contratación de personal?

Sí No Por que: _____

17. ¿Le han aplicado alguna evaluación de desempeño?

Sí No

Anexo 6.

10.6. Cuestionario para creación de un manual de Análisis de puestos de Trabajo

Mi nombre es: Luduvina Saraí Morales Mérida, soy estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, me encuentro realizando una investigación en la empresa para la cual usted labora. Le pido de favor conteste el siguiente cuestionario, marcando con una “x” o respondiendo las interrogantes. Estos datos servirán a la organización para contar con un inventario del recurso humano actual y para crear un manual de Análisis de Puestos.

Sexo Masculino ____ Femenino ____

1. ¿Cuál es su nombre? _____

2. ¿Cuál es su edad exacta? _____

3. ¿Padece de alguna enfermedad? Sí____ No____

Si su respuesta es sí. Cual: _____

4. ¿Toma algún medicamento? Sí____ No____

Si su respuesta es sí. Escriba el nombre: _____

5. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero (a) ____ Casado(a) ____

6. ¿Tiene hijos? Sí____ No.____ Si respondió que sí, Cuantos:_____

7. ¿Cuál es el título con el que desempeña su cargo?

Perito Contador _____ M.E.P.U. _____ Perito en Administración _____
Secretariado _____ Bachiller _____ Otro. _____

Especifique: _____

8. ¿Cuál es el nombre de su cargo actual en Grupo Multimayoreo, S.A.?

9. ¿Había usted trabajado anteriormente?

Sí _____ No _____

10. Si su respuesta es sí ¿Qué puesto desempeñaba?

11. ¿Qué tipo de habilidad considera usted que posee para su trabajo?

Rapidez _____

Habilidad numérica _____

Fluidez de palabras _____

Ingenio _____

Habilidad manual _____

Manejo de programas de computo: _____

Manejo de motocicleta: _____

Otra: _____ Cual: _____

12. ¿Cuáles de las habilidades anteriores son indispensables para desempeñar su puesto actual?

13. ¿Cómo clasifica el ambiente de trabajo?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Por que: _____

14. ¿Cuánto tiempo lleva de laborar en esta empresa? _____

15. ¿Ha recibido capacitaciones sobre algún tema?

Sí _____ No _____

Cual(es)

16. Describa exactamente cada una de las actividades que realiza en su puesto de trabajo, puede utilizar la parte de atrás de sus hojas

Anexo 7.

10.7. Guía de Observación Directa para Realización de Manual de Análisis de Puestos

Esta servirá para describir las actividades que se observen en el transcurso de la recolección de infamación. Para el efecto se utilizara una hoja de chequeo que se adjunta para hacer las respectivas anotaciones.

Verificar horarios de apertura de servicio al cliente.

Ver presentación del personal de la empresa

Observar las actividades de todos los empleados que conforman la Empresa.

Determinar en la empresa si existe o esta a la vista el organigrama del mismo.

HOJA DE CHEQUEO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Nombre del Procedimiento: _____

Supervisor: _____

Fecha:_____ Hora que inicia:_____ Hora que finaliza:_____

Describe brevemente las actividades que observa en el procedimiento del puesto, enuméralas por actividades y persona

Ejecución de la propuesta

Manual de Análisis, Descripción y Especificación de Puestos de Trabajo, para mejorar los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A.

MANUAL DE PUESTOS
EMPRESA “GRUPO MULTIMAYOREO, S.A.”



Índice de la Propuesta

Introducción	66
Antecedentes de la Empresa	67
Misión	68
Visión	68
Objetivos	68
Filosofía.	68
Valores	68
Justificación	69
Objetivos	69
General	69
Específicos	69
Norma de Aplicación del Manual	70
Guía práctica para utilizar el manual y procesos de Reclutamiento y Selección de personal	70
Políticas.	72
Área de Aplicación	72
Organigrama	73
Análisis de cada Puestos	74
Análisis del Puesto de Gerente General	74
Análisis del Puesto de Asistente de Gerencia y Auxiliar de Contabilidad	79
Análisis del Puesto de Contador	84
Análisis del Puesto de Subgerente Punto de Ventas	88
Análisis del Puesto de Vendedor	92
Análisis del Puesto de Rutero	96
Firma del Gerente General	98
Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	99
Cuestionario para inventario de Recursos Humanos	100
Formato de Inventario de Recursos Humanos	103
Anuncio Radiofónico	104

Guía de Entrevista de Selección	104
Solicitud de Empleo	107
Pruebas de Selección	110
Verificación de Antecedentes	110
Decisión de Selección	110

Introducción

Las empresas hoy en día buscan mantener una ventaja competitiva en la calidad de sus productos y servicios, involucrando activamente al personal, que forman parte importante e indispensable para el logro de los objetivos empresariales, lo cual se logra a través de la elaboración de un manual de análisis, descripción y especificación de puestos, siendo éste, una herramienta que apoya al personal para que realice de forma eficaz y eficiente sus labores.

El manual contiene la información necesaria para aclarar las funciones correspondientes de cada colaborador y que cumpla satisfactoriamente sus actividades, diferenciándolas de los otros puestos.

La información que contiene el manual de análisis, descripción y especificación de puestos servirá para mejorar los procesos actuales de reclutamiento, selección e inducción de personal, y mejorar el desempeño del colaborador nominado para el cargo.

Para la elaboración del manual de análisis de puestos se observó durante un periodo determinado al personal ejecutando sus tareas diarias, se ejecutó un cuestionario con propósito de obtener los datos específicos de cada puesto; es decir, las actividades que ejecutan, las responsabilidades que poseen, las condiciones ambientales en las que trabajan y los requisitos que se necesitan para ocupar un puesto.

El manual también incluye el organigrama para identificar mejor las líneas de mando y una guía para la respectiva contratación del personal, para lo cual se diseñó un proceso que contempla un cuestionario para un inventario del recurso humano actual y un anuncio radiofónico que servirá como un medio de reclutamiento.

Para mejorar el proceso de selección se elaboró una guía de entrevista, la cual es indispensable para tener la información necesaria del postulante, al igual que un formato de solicitud que se entregará a las personas reclutadas; se aplicará una prueba de conocimientos sobre el puesto, por medio de la cual se pretende verificar si el solicitante es indicado para el puesto.

Antecedentes de la Empresa

La empresa Grupo Multimayoreo, S.A, inició con el nombre comercial: Multiservicios “El Éxito”, una empresa Toneca en su totalidad, fue fundada el veintidós de septiembre del año dos mil, dedicada a la venta de combustibles y lubricantes, repuestos y accesorios automotrices, agro insumos y la realización de otras actividades de lícito comercio; debido a la rapidez en atención al cliente, en poco tiempo se colocó en una de las preferidas por la población de San Antonio Huista.

En el año 2,000, inicia la distribución de tarjetas y teléfonos Comcel de manera informal, sin haber señal de telefonía celular en la región Huista, satisfaciendo las necesidades de los habitantes del municipio, ya que muchos de ellos no podían comunicarse con sus familiares en Estados Unidos, más que por medio de cartas.

En Agosto del 2,004 nace la telefonía TIGO, dedicándose a distribuir productos de telefonía en toda la región Huista, con sede en San Antonio Huista; La empresa decide aperturar sucursales durante los años 2,005 y 2,008 en los municipios de Todos Santos, Jacaltenango, Concepción Huista, Unión Cantinil, Nentón, Gracias a Dios, La Democracia y en el departamento de Huehuetenango.

Pasado el tiempo, los socios decidieron agrandar las instalaciones para poder comercializar otros productos; el 18 de enero del año dos mil diez, se registra como Sociedad Mercantil, con el nombre de Grupo Multimayoreo, S.A., Bajo número 85686, folio 356, libro 179 de empresas mercantiles del Registro Mercantil.

En el año dos mil once decide formar una alianza con telefonía CLARO, actualmente distribuye sus productos y tarjetas en casi toda la región, mejorando sus ventas ya que cubre gran parte de la región de los Huistas.

Su sede principal se encuentra ubicada en calle al calvario Cantón Central de San Antonio Huista, Huehuetenango, siendo este un punto estratégico para la comercialización.

Misión

Somos una empresa comercial, dedicada a la compra venta de motocicletas, equipo e insumos agrícolas, tecnología general e implementos de cocina, ofreciendo productos de calidad y buenos precios.

Visión

Ser una empresa líder en calidad y satisfacción al cliente, llegando a todos los rincones del departamento de Huehuetenango, atendiendo con amabilidad y buenos precios.

Objetivos

Mejorar y mantener una fuerza laboral eficiente

Lograr la satisfacción del cliente

Ofrecer productos que satisfagan las necesidades y que superen las expectativas del cliente.

Seleccionar adecuadamente a los proveedores

Aumentar las ventas a corto y a largo plazo

Filosofía Empresarial

Ser mejores de lo que somos hoy

Valores

Responsabilidad: La responsabilidad es un concepto bastante amplio, que guarda relación con el asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada.

Búsqueda de la excelencia: La excelencia es una condición de calidad superior; una forma de pensar o actuar considerada óptima en virtud de sus resultados, significa lograr, alcanzar u obtener lo mejor dentro de lo posible en cada momento y lugar.

Respeto hacia el individuo: El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual a la nuestra.

Justificación

Al contar con un manual de análisis, descripción y especificación de puestos, se facilita significativamente las diferentes funciones; así mismo, se hace que se ejecuten de manera eficiente las diferentes actividades de la organización al lograr un buen desempeño de cada uno de los miembros de la misma, mejora en gran manera los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

La implementación del manual es de suma importancia porque que se evita el ocio y el sobre cargo de actividades en algunas personas, hace que los colaboradores se adecúen al puesto de trabajo, sean eficientes y también se logra evitar de forma significativa la rotación de personal.

Objetivos del Manual

General

Analizar, describir y especificar cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A, como parte de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Específicos

Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.

Incorporar al colaborador en un ambiente de confianza, con respecto a sus nuevas responsabilidades y compañeros.

Servir de guía al supervisor para la revisión del trabajo de sus subordinados, y de instrumento al empleado para el desempeño de sus funciones.

Identificar las responsabilidades y condiciones implícitas en el desarrollo del trabajo.

Servir como medio de inducción al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Norma de Aplicación del Manual

El gerente es el encargado de aplicar lo relacionado con el manual de Reclutamiento y Selección de Personal, con los encargados de los procesos de aquí en adelante.

El instrumento deberá ser divulgado inmediatamente al personal de la empresa, para que este informado sobre las actividades asignadas a su puesto. Se recomienda a la gerencia llevar un proceso de evaluación sobre el cumplimiento de las funciones de cada uno de los trabajadores, para una buena efectividad del manual.

Guía Práctica para el Uso del Manual y procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal

Pasos	Descripción de los Procesos	Responsable
Paso No. 1	Realizar un Inventario del Recurso Humano Actual, por medio de un cuestionario (formato Adjunto).	Practicante
Paso No. 2	Llenar el formato adjunto para el Inventario de Recursos Humanos	Practicante
Paso No. 3	Gravar un Spot Radial o Comercial Televisivo, con los requisitos del Puesto que se pretende llenar. (Ejemplo Adjunto)	Asistente de Gerencia
Paso No. 4	Anunciar en donde se considere encontrar a los postulantes indicados para el puesto, dependiendo del lugar en donde se encuentre la plaza; si es reclutamiento interno, hacer anuncio vía internet.	Asistente de Gerencia
Paso No. 5	Hacer una entrevista preliminar, consistente en preguntar ¿por que plaza llega? ¿Como se enteró de la plaza? (entregar modelo de solicitud) e indicarle lo indispensable de su currículum según el manual.	Asistente de Gerencia

Pasos	Descripción de los Procesos	Responsable
Paso No. 6	Revisar solicitudes y currículos de los candidatos al puesto solicitado.	Asistente de Gerencia
Paso No. 7	Realizar Prueba de Selección, dependiendo de lo que indica el manual para verificar lo que sabe en relación con el puesto.	Asistente de Gerencia
Paso No. 8	Realizar una entrevista de empleo (Ejemplo adjunto)	Asistente de Gerencia
Paso No. 9	Llamar a las referencias dadas y verificar antecedentes de los candidatos.	Asistente de Gerencia
Paso No. 10	Seleccionar a los que mejor se adecuen al puesto.	Asistente de Gerencia
Paso No. 11	Realizar Informe, para que el Gerente General tome la decisión de Contratar.	Asistente de Gerencia
Paso No. 12	Decisión de a quién contratar.	Gerente General
Paso No. 13	El individuo se convierte en un empleado de la Empresa “Grupo Multimayoreo, S.A”	Nuevo Colaborador y Gerente
Paso No. 14	Darle las condiciones de su Contrato e indicarle que el contrato es verbal.	Gerente General
Paso No. 15	Comunicarle que el periodo de prueba es de 2 meses.	Gerente General
Paso No. 16	Narrarle los antecedentes de la Empresa, Misión, Visión, Filosofía, Objetivos, Valores, Enseñarle el Organigrama, y demás relacionados con la Empresa. (Darle copia)	Asistente de Gerencia
Paso No. 17	Proporcionar uniforme y gafete, presentarlo con sus compañeros y enseñarle su oficina.	Asistente de Gerencia

Pasos	Descripción de los Procesos	Responsable
Paso No. 18	Darle el Manual de la Empresa, según el puesto que ocupa.	Asistente de Gerencia
Paso No. 19	Estar pendiente si tiene alguna duda con respecto al equipo y demás.	Asistente de Gerencia
Paso No. 20	Buen Desempeño Laboral	Todos

Políticas

El personal de la empresa, es responsable de ejercer cada una de sus funciones asignadas de acuerdo a la descripción en el manual, según puesto que ocupa.

Todo el personal de la empresa es responsable de propiciar un ambiente laboral enmarcado en los valores y principios.

Cada uno de los empleados debe mostrar respeto, cortesía y comunicación amplia con espíritu de colaboración en el ejercicio de su puesto.

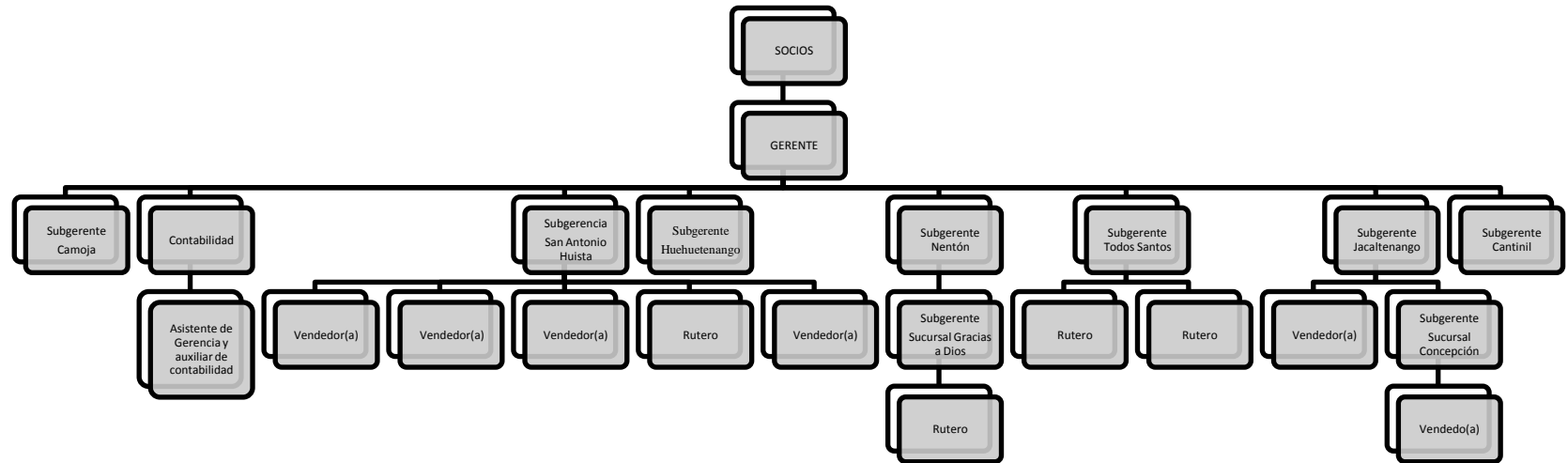
A nivel interno se debe respetar la jerarquía institucional, en ningún momento se permite violar el orden jerárquico, ya que para ello existe un organigrama institucional donde muestra los niveles de comunicación y autoridad

La supervisión del cumplimiento de las funciones y atribuciones del personal debe darse por la gerencia de la empresa.

Área de Aplicación

Este manual se aplicará en las diferentes áreas de la empresa, para mejorar el desempeño de cada colaborador.

Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

Análisis de cada Puesto

Análisis del Puesto de Gerente General

Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el representante legal de la empresa, en tal sentido también es el responsable de la misma, debe de ser una persona altamente capacitada. Es el puesto que centra el mayor nivel de poder dentro de la organización, sus decisiones están concentradas en lo que es inversión y en contratos que representa a la empresa.

La Gerencia es la encargada de realizar todas las funciones de logística, estrategias de ubicación de unidades, dirigir al personal y coordinar todas las actividades que le corresponden.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo: <u>Gerente General</u>	Fecha de elaboración: <u>11/2011</u>	Fecha de Revisión: <u>11/2012</u>
Código del Cargo: <u>0001-11-2011</u>		
Departamento: <u>Gerencia</u>	Unidad o dependencia: Ninguno	
Descripción Detallada del Puesto: Portar gafete y uniforme dando una buena impresión Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos con los que cuenta la organización		

Mantener buena relación con proveedores

Administrar correctamente las nueve sucursales de Grupo Multimayoreo, S.A.

Decisión de Contratación de Nuevo Personal

Realizar inducción de un nuevo colaborador, presentar a sus compañeros, oficina respectiva, dar a conocer la Misión, Visión, Valores y Políticas Empresariales, Organigrama institucional, Proporcionarle un manual de su puesto.

Orientar en el momento oportuno a los departamentos para el adecuado desarrollo de las labores.

Motivar a todo el recurso humano para el logro de los objetivos.

Realizar pago de prestaciones a todo el personal de forma eficiente y puntual

Ejecutar programas de capacitación de personal dependiendo del puesto que ocupan.

Elaborar presupuestos

Controlar envío y recibimiento de mercadería

Revisión periódica de Estados Financieros

Aplicar razones financieras

Toma de decisiones de acuerdo a resultados

Elaborar planes a corto y mediano plazo (Planes de marketing)

Autorizar y firmar licencias

Encargado de realizar despidos de personal

Tomar en cuenta las quejas y sugerencias de clientes

Monitorear constantemente las ventas de acuerdo con los objetivos

Evaluar periódicamente el desempeño de los trabajadores, de acuerdo a su descripción de puestos.

Mantener buenas relaciones con sus clientes internos

Otorgar a sucursales materiales escritos, folletos, revistas, sobre ofertas y promociones de los productos

Verificar depósitos respectivos de las ventas diarias

Controlar y supervisar al personal

Análisis del Puesto:

Requisitos Intelectuales

Poseer título de licenciatura preferentemente en el área de ciencias económicas, conocimientos básicos en contabilidad (Cargos y Abonos), conocimientos básicos de computación (Paquete Office)

Experiencia: Experiencia mínima de tres años en el puesto de administrador

Tres cartas de recomendación

Requisitos físicos

Concentración en sus cuentas

Responsabilidades

Administrar de manera eficiente y eficaz

Guardar información confidencial de la empresa

Cantidades de dinero con un monto aproximado de Q. diarios.

Toma de decisiones

Equipo de Trabajo

Condiciones de Trabajo

a. Ambiente de Trabajo

Instalaciones adecuadas

Iluminación natural y artificial

Ventilación apropiada

b. Riesgos inherentes

Caídas o resbalones

Torceduras

Análisis del Puesto de Asistente de Gerencia y Auxiliar de Contabilidad

Su objetivo principal es dar apoyo a la Gerencia y en conjunto realizar la programación de los servicios que brinda a las empresas o personas que lo hayan solicitado, así como la coordinación de movimientos de compras y otros asuntos financieros.

El puesto de Asistente de Gerencia, es un puesto de alta confianza porque sus funciones son de apoyo a la gerencia de la empresa; además, es como un puesto de coordinación entre la gerencia y todo el personal que conforma la empresa; debido a sus funciones, las aptitudes comprenden las de una persona amable, muy responsable, de experiencia y de alto nivel profesional.

La asistente de gerencia, realiza cotizaciones, concerta citas y ordena documentos, realiza también las llamadas concernientes a las actividades del Gerente; se encarga del registro en el sistema, de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo: <u>Asistente de gerencia y auxiliar de contabilidad</u>	Fecha de elaboración: <u>11/2011</u>	Fecha de Revisión: <u>11/2012</u>
Código del Cargo: <u>001-11-2011</u>		
Departamento: <u>Administrativo</u>	Unidad o dependencia: Gerente General y contador	

Descripción Detallada del Puesto:

Portar gafete y uniforme dando una buena impresión

Coordinación de movimientos de compras y otros asuntos financieros.

Informar diariamente al gerente general y al contador sobre la rotación de inventario de la sala de ventas.

Coordinar anuncios para reclutamiento de personal.

Proporcionar solicitudes y realizar entrevista preliminar a los candidatos reclutados.

Revisar solicitudes y currículos de candidatos.

Realizar Pruebas de Selección

Llevar a cabo entrevistas de empleo.

Verificar antecedentes y referencias de candidatos.

Redactar informe sobre los expedientes de postulantes a los diferentes puestos y trasladar información al Gerente General.

Ingresar a nómina cada nuevo empleado

Imprimir manual dependiendo del puesto de los nuevos colaboradores.

Resolver dudas de los nuevos colaboradores

Elaborar agenda para ejecución de programas de capacitación de personal

Elaborar presupuestos juntamente con el gerente general

Controlar los pedidos internos de todas las sucursales

Revisión periódica de Estados Financieros junto al Gerente.

Coordinar toma de inventarios en sucursales.

Realizar y coordinar toma de inventarios físicos de mercaderías, tanto dentro de la empresa como en las demás sucursales.

Emisión de cheques para pago a proveedores en general y trasladarlos al Gerente para firma respectiva.

Controlar la emisión de facturas emitidas y recibidas.

Asesora al gerente en la toma de decisiones de acuerdo a resultados

Ayuda al gerente a elaborar planes a corto y mediano plazo (Planes de marketing)

Encargado de realizar despidos de personal en ausencia del gerente general

Recibir y firmar envíos de productos

Elaborar cartera de clientes

Elaborar buzón de quejas y sugerencias de los clientes y trasladar información al Gerente.

Elaborar pruebas del desempeño

Mantener buenas relaciones con todo el personal de la Organización.

Otorgar a sucursales materiales escritos, folletos, revistas, sobre ofertas y promociones de los productos según instrucciones del Gerente.

Enviar depósitos respectivos de las ventas diarias

Análisis del Puesto:

Requisitos Intelectuales

Poseer título de licenciatura preferentemente en el área de ciencias económicas, Conocimientos básicos en Contabilidad (Cargos y Abonos), conocimientos básicos de computación (Paquete Office)

Experiencia: Experiencia mínima de tres años en el puesto de contador(a) o secretaria(o)

Tres cartas de recomendación

Requisitos físicos

Concentración en sus cuentas

Responsabilidades

Guardar información financiera y confidencial de la empresa

Cantidades de dinero con un monto aproximado de Q. diarios.

Toma de decisiones secundarias

Equipo de Trabajo

Condiciones de Trabajo

c. Ambiente de Trabajo

Instalaciones adecuadas

Iluminación artificial

Ventilación apropiada

d. Riesgos inherentes

Caídas o resbalones

Torceduras

Análisis del Puesto de Contador

Su función primordial es la contabilidad fiscal, es el responsable de mantener al día todo lo relacionado con impuestos ante la “Superintendencia de Administración Tributaria” – SAT.

Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables, así como de la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales; es un cargo controlador, debido a que por intermedio de él se realizan todas las actividades normales de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo: <u>Contador</u>	Fecha de elaboración: <u>11/2011</u>	Fecha de Revisión: <u>11/2012</u>
Código del Cargo: <u>0002-11-2011</u>		
Departamento: <u>Contabilidad</u>	Unidad o dependencia: Gerente General	
<p>Descripción Detallada del Puesto:</p> <p>Portar gafete y uniforme dando una buena impresión</p> <p>Llevar y mantener al día la contabilidad, de acuerdo a los principios generales de contabilidad.</p> <p>Llevar un exacto control en cuanto a los Estados Financieros de la Empresa</p> <p>Efectuar trámites legales como el pago del IGSS (laboral retenido, cuota patronal), pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA)</p>		

Coordinar toma de inventarios en sucursales.

Realizar y coordinar toma de inventarios físicos de mercaderías, tanto dentro de la empresa como en las demás sucursales.

Emisión de cheques para pago a proveedores en general.

Mantener actualizados los movimientos monetarios en los libros de caja y diario.

Controlar la emisión de facturas emitidas y recibidas.

Archivar los documentos contables.

Elaborar la planilla de sueldos.

Supervisar constantemente el inventario de la empresa.

Entregar informe financiero al gerente general.

Analizar los estados financieros conjuntamente con la gerencia.

Elaborar, revisar y modificar junto al gerente general el presupuesto anual de la empresa y la asignación de los recursos monetarios, según corresponda a cada departamento.

Elaborar, revisar y modificar junto a cada jefe de departamento el presupuesto que le corresponde.

Tomar las decisiones financieras con el gerente general basándose en los estados financieros de la empresa.

Análisis del Puesto:**Requisitos Intelectuales**

Perito Contador y/o cursar el segundo año de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría ó Licenciatura en Administración de Empresas

Experiencia: Experiencia mínima de dos años en el puesto de administrador

Tres cartas de recomendación

Requisitos físicos

Concentración en sus cuentas

Responsabilidades

Guardar información financiera y confidencial de la empresa

Cantidades de dinero con un monto aproximado de Q. diarios.

Toma de decisiones

Equipo de Trabajo

Condiciones de Trabajo**e. Ambiente de Trabajo**

Instalaciones adecuadas

Iluminación artificial

Ventilación apropiada

f. Riesgos inherentes

Caídas o resbalones

Torceduras

Análisis del puesto de Subgerente Punto de Ventas.

Controla que todas las actividades de los puestos o áreas de trabajo se estén realizando de acuerdo a lo programado, así mismo supervisa los procesos operativos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo: <u>Subgerente</u> <u>Punto de Ventas</u>	Fecha de elaboración: <u>11/2011</u>	Fecha de Revisión: <u>11/2012</u>
Códigos del Cargo: <u>502-11-2011, 020-11-2011, 561-11-2011, 063-11-2011, 570-11-2011, 580-11-2011, 008-11-2011, 0081-11-2011, 0081-11-2011</u>		
Departamento: <u>Subgerencia</u>	Unidad o dependencia: Asistente de Gerencia	
<p>Descripción Detallada del Puesto:</p> <p>Portar gafete y uniforme dando una buena impresión</p> <p>Mantener limpia su oficina, demás enseres y productos a su cargo.</p> <p>Saludo y recibimiento cordial a sus compañeros de trabajo.</p> <p>Controlar los pedidos de los clientes según informe de vendedores</p> <p>Mantener contacto con los proveedores en caso de algún pedido especial que se les haya solicitado</p> <p>Asegurarse que la mercancía se encuentre en buenas condiciones</p>		

Verificar el corte de caja diario

Realizar papelería respectiva para créditos por medio de Banrural.

Vigilar y autorizar la apertura de la sucursal a su cargo

Dotación de folletos, revistas, insumos y/o productos internos a Vendedores y Ruteros

Asignar rutas a los ruteros para promociones con altoparlantes.

En ausencia del Gerente y sub gerente asume la responsabilidad de las funciones de los mismos

Realizar cobros y emitir facturas

Codificar el ingreso del producto nuevo y el egreso del producto vendido durante el día, para mantener un registro del inventario.

Realizar depósitos respectivos de las ventas diarias según orden del asistente de gerencia

Registrar y Entregar comprobante de depósitos

Recibir llaves al final del horario de trabajo.

Cerrar el negocio al cumplir con su horario

Análisis del Puesto:

Requisitos Intelectuales

Poseer título de nivel diversificado, Conocimientos básicos en Contabilidad (Cargos y Abonos), conocimientos básicos de computación (Paquete Office)

Experiencia: Mínimo un año en puestos similares

Tres cartas de recomendación

Requisitos físicos

Concentración en sus cuentas

Responsabilidades

Registrar correctamente las ventas realizadas

Revisar la mercancía antes de entregarla a vendedores y ruteros

Guardar información confidencial de la empresa

Cantidades de dinero con un monto aproximado de Q. diarios.

Inventarios

Equipo de Trabajo

Condiciones de Trabajo

g. Ambiente de Trabajo

Instalaciones adecuadas

Iluminación natural

Ventilación apropiada

h. Riesgos inherentes

Accidentes de Trayecto al llevar productos de un lugar a otro

Caídas o resbalones

Torceduras

Análisis del Puesto de Vendedor

Su función primordial es la de comercialización de productos, y la atención eficiente al cliente.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo: <u>Vendedor</u>	Fecha de elaboración: <u>11/2011</u>	Fecha de Revisión: <u>11/2012</u>
Códigos del Cargo: <u>002-11-2011, 005-11-2011, 062-11-2011, 061-11-2011, 563-11-2011, -11-2011 (falta gracias a Dios vendedor)</u>		
Departamento: <u>Ventas</u>	Unidad o dependencia: Subgerente Punto de Ventas	
Descripción Detallada del Puesto: Portar gafete y uniforme dando una buena impresión Mantener limpio el local y todos los enseres y productos de la empresa Saludo y recibimiento cordial al cliente Usar su creatividad para exhibir los productos a su cargo Brindar el mejor servicio de atención al cliente Anotar los pedidos de los clientes y pasarlos al subgerente. Brindar cotizaciones a los clientes que deseen adquirir un equipo de computación u motocicletas, motonetas, motores de nixtamal y otros. .		

Informar al cliente sobre créditos por medio de Banrural

Venta de tecnología (Celulares, computadoras), utensilios de cocina, motocicletas o productos agrícolas y demás productos asignados por el subgerente.

Orienta al cliente sobre el uso del producto, dando una ligera introducción del manual de usuario

Cerrar ventas

Indicar a clientes que el subgerente hará el cobro respectivo.

Otorgar a personas escritos, folletos, revistas, sobre ofertas y promociones según asigne el subgerente punto de ventas.

Ofrecer producto adicional

Ofrecer producto de otra línea en caso de que el vendedor de la otra línea no se encuentre.

Entregar llaves a subgerente al cumplir con su horario de trabajo.

Análisis del Puesto:

Requisitos Intelectuales

Poseer título de nivel diversificado.

Experiencia: En Ventas mínimo un año

Tres cartas de recomendación

Requisitos físicos

Concentración en sus cuentas

Responsabilidades

Revisar la mercancía antes de entregarla al cliente

Guardar información confidencial de la empresa

Cantidades de dinero con un monto aproximado de Q. diarios.

Equipo de Trabajo

Condiciones de Trabajo

i. Ambiente de Trabajo

Instalaciones adecuadas

Iluminación natural

Ventilación apropiada

j. Riesgos inherentes

Accidentes de Trayecto al llevar productos de un lugar a otro

Caídas, resbalones o torceduras

Fuente: Elaboración Propia

Análisis del Puesto de Ruterero

Su función principal es llevar los productos hacia el minorista y detallista, brindándole una atención amable y eficiente.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo: <u>Ruterero</u>	Fecha de elaboración: <u>11/2011</u>	Fecha de Revisión: <u>11/2012</u>
Códigos del Cargo: <u>081-11-2011, 007-11-2011, 072-11-2011, 0563-11-2011</u>		
Departamento: <u>Reparto</u>	Unidad o dependencia: Subgerente Punto de Ventas	
<p>Descripción Detallada del Puesto:</p> <p>Portar gafete (uniforme) dando una buena impresión</p> <p>Mantener limpio el equipo de manejo, motocicleta y/o automóvil.</p> <p>Usar el equipo de trabajo en forma adecuada (motocicleta y/o automóvil, impermeable, inflador, otros)</p> <p>Llevar el producto (celulares, recargas electrónicas, tarjetas, y productos fáciles de portar) al minorista y detallista asignados por el sub gerente.</p> <p>Traslado de motos, motonetas, motores y productos pesados a sucursales en otros municipios, según indicaciones del subgerente</p> <p>Promocionar e informar a clientes los productos y promociones de acuerdo con la época, con altoparlantes; según orden del Sub Gerente.</p> <p>Trasladar productos de un lugar a otro, dentro de las sucursales.</p>		

Guardar los productos y equipo de trabajo en su respectivo lugar al cumplir con su horario.

Análisis del Puesto:

Requisitos Intelectuales

Poseer título de nivel diversificado

Poseer licencia de conducir

Experiencia: Mínimo un año en puestos similares.

Tres cartas de recomendación

Requisitos físicos

Entusiasta

Facilidad de palabras

Saber manejar motos y vehículos

Responsabilidades

Revisar la mercancía antes de entregarla al cliente

Guardar información confidencial de la empresa

Cantidades de dinero con un monto aproximado de Q. diarios.

Equipo de Trabajo

Condiciones de Trabajo

k. Ambiente de Trabajo

Equipo adecuadas

l. Riesgos inherentes

Accidentes del trayecto de las rutas de trabajo

Asaltos

Fuente: Elaboración Propia

Cada uno de los colaboradores de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A, quedan obligados a leer el manual de análisis, descripción y especificación de su puesto, antes de llevar a cabo cada una de sus funciones y responsabilidades, para mejor desempeño de las mismas; que luego servirá como base para la evaluación del desempeño, que será llevada a cabo por el Gerente General.

F) _____

Ing. Roberto Morales Cifuentes

Gerente General

GRUPO MULTIMAYOREO, S.A.

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Se implementará el siguiente proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, como guía en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A. del municipio de San Antonio Huista, para mejorar los procesos existentes.



Fuente: Elaboración Propia

Cuestionario para Inventario de Recursos Humanos de la Empresa Grupo Multimayoreo, S.A.

Para iniciar una buena planeación de recursos humanos, se inicia con un inventario de los empleados actuales, por lo general el inventario incluye información sobre los empleados como nombre, educación, capacitación, empleos anteriores, habilidades especiales y capacidades especializadas, por lo anterior se formuló un cuestionario para llevar a cabo un inventario de los colaboradores actuales en la empresa en estudio, siendo este el siguiente.

Mi nombre es: Luduvina Saraí Morales Mérida, soy estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, me encuentro realizando una investigación en la empresa para la cual usted labora. Le pido favor conteste el siguiente cuestionario, marcando con una "x" o respondiendo las interrogantes. Estos datos servirán a la organización para contar con un inventario del recurso humano actual y para crear un manual de Análisis de Puestos.

Sexo Masculino ____ Femenino ____

17. ¿Cual es su nombre? _____

18. ¿Cuál es su edad exacta? _____

19. ¿Padece de alguna enfermedad? Sí____ No____

Si su respuesta es sí. Cual: _____

20. ¿Toma algún medicamento? Sí____ No____

Si su respuesta es sí. Escriba el nombre: _____

21. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero (a) ____ Casado(a) ____

22. ¿Tiene hijos? Sí _____ No. _____ Si respondió que sí, Cuantos: _____

23. ¿Cuál es el título con el que desempeña su cargo?

Perito Contador _____ M.E.P.U. _____ Perito en Administración _____

Secretariado _____ Bachiller _____ Otro. _____

Especifique: _____

24. ¿Cuál es el nombre de su cargo actual en Grupo Multimayoreo, S.A.?

25. ¿Había usted trabajado anteriormente?

Sí _____ No _____

26. Si su respuesta es sí ¿Qué puesto desempeñaba?

27. ¿Qué tipo de habilidad considera usted que posee para su trabajo?

Rapidez _____

Habilidad numérica _____

Fluidez de palabras _____

Ingenio _____

Habilidad manual _____

Manejo de programas de cómputo: _____

Manejo de motocicleta: _____

Otra: _____ Cual: _____

28. ¿Cuáles de las habilidades anteriores son indispensables para desempeñar su puesto actual?

29. ¿Cómo clasifica el ambiente de trabajo?

Bueno____ Regular____ Malo____

Por que:_____

30. ¿Cuánto tiempo lleva de laborar en esta empresa?_____

31. ¿Ha recibido capacitaciones sobre algún tema?

Sí____ No____

Cual(es)

32. Describa exactamente cada una de las actividades que realiza en su puesto de trabajo, puede utilizar la parte de atrás de sus hojas

Para complementar la propuesta se diseñó un formato de un inventario de Recursos Humanos, propio de la empresa en cuestión.

No	Nombre Completo	Edad	Sexo	Estado Civil	Nombre del Puesto	Título que Posee	Años de Trabajo	Hijos	Enfermedades	Código del Puesto

Anuncio Radiofónico

Se redacta un anuncio radiofónico con el propósito de reclutar a personas con los requisitos mínimos indispensables para ocupar cada uno de los puestos vacantes en la organización. Se hará por medio de las radios locales.



Oportunidad de empleo, Empresa Grupo Multimayoreo, S.A. contratará personal para ocupar la plaza de vendedor (dependiendo del puesto), requisitos: Mayor de 18 años, disponibilidad de horario, con habilidad matemática y contable, responsable. Poseer título de diversificado, dispuesto a cambiar de residencia si fuera el caso. Interesados presentarse a las oficinas ubicadas en Calle al Calvario, Cantón Central San Antonio Huista o llamar al teléfono 55879234 con Elena Contreras.

Guía de Entrevista de Selección

Para seleccionar al nuevo empleado es indispensable tener una entrevista estructurada para no improvisar en el momento. Por lo anterior se formuló una guía que proporcionará la información que se requiere del postulante.

Nombre del Candidato: _____ Fecha: _____

Puesto que solicita: _____ Entrevistador: _____

Objetivos: Obtener información sobre logros laborales, vida familiar y rasgos personales de los sujetos que optan a la plaza de _____ para después comparar éstos con los requerimientos del puesto.

GUÍA DE ENTREVISTA

Saludo: Buen día, que tal como está? se estrecha la mano del candidato, hasta que él decida.

Romper el Hielo: Con una pregunta para mermar la tención. Relate su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual. Reláteme su vida estudiantil durante los últimos años de estudio.

Historial de Trabajo

¿Que logro de trabajo le ha brindado mayor logro de satisfacción? ¿Cómo fue logrado?

¿En que trabajo ha estado más contento y por que? ¿Más descontento y porque?

¿Qué cualidades le gusta más en un superior? ¿Menos?

¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado en usted sus supervisores anteriores?

¿Prefiere usted trabajar solo(a) o en grupos?

¿Que mejoras o nuevas ideas han sugerido en trabajos anteriores?

¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?

Notas y Comentarios: _____

Vida Familiar

¿Con quien vive?

¿Qué lugar ocupa en su familia?

¿Cuántos miembros conforman a su familia?

¿Cuántos dependen de usted?

¿Qué parentesco tienen con usted?

Notas y Comentarios: _____

Rasgos Personales

¿Defina sus virtudes?

¿Sus defectos?

¿Cuál es su interés en éste trabajo?

¿Qué motivos le hacen pensar que es indicado para conseguirlo?

¿Qué hace en su tiempo libre?

¿Cuáles son sus metas a corto y mediano plazo?

Notas y Comentarios: _____

Orientación al cliente

¿Cuál es el concepto que usted tiene acerca de atención al cliente?

¿Alguna vez ha tenido sensación de impaciencia y frustración tratando con clientes?

¿Cómo la ha manejado?

Resumen

¿Usted dice tener experiencia en el puesto? Es correcto.

Cierre

Le agradezco su participación en esta convocatoria de trabajo, por su tiempo prestado, le llamaremos para informarle de los resultados. Feliz día.

Solicitud de Empleo

Para que una persona pueda ocupar el puesto vacante, deberá presentar su solicitud y para hacer más eficiente este proceso se elaboró un formato de solicitud de empleo, la cual se proporcionará a cada persona que esté interesada en formar parte de la empresa.

Formato de Solicitud de Empleo

Grupo Multimayoreo, S.A.

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario.

El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.

Datos personales

1. Nombre completo _____
2. Dirección completa _____
3. Teléfono _____ Fax _____ E-mail _____
4. Lugar y fecha de nacimiento _____
5. Lugar de Residencia: _____
6. Nacionalidad _____

Empleo solicitado

7. Tipo de empleo solicitado Administrador _____ Asistente de Gerencia y Auxiliar de Contabilidad _____ Vendedor _____ Rutero _____ Contador _____
8. Usted desearía trabajar todos los días Sí _____ No _____

9. ¿En qué fecha estará disponible para empezara a trabajar? _____

10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible?

Si _____ No _____

11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado? _____

Formación académica y preparación laboral

13. Señale el grado(s), cursos o talleres, que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados.

		Nombre de la Institución	No de meses o años cursados	Constancia, Diploma/Título obtenido
1	Primaria			
2	Básico			
3	Diversificado			
4	Universitarios			
5	Otros			

14. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos (anotar si posee licencia), aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante.

Antecedentes laborales

Empezando por su último empleo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la Información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado.

a). Institución _____

Fecha de inicio de labores _____

Fecha de conclusión de labores _____

Título de los puestos _____

Funciones que desempeñó _____

Nombre de su supervisor _____

Salario Inicial _____ Salario final _____

b. Institución _____

Fecha de inicio de labores _____

Fecha de conclusión de labores _____

Título de los puestos _____

Funciones que desempeñó _____

Nombre de su supervisor _____

Salario Inicial _____ Salario final _____

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? _____

16. ¿A qué organizaciones cívicas, religiosas, profesionales y de servicio pertenece

Usted? _____

Referencias

17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

	Nombre completo	Dirección	Teléfono
1			
2			
3			

18. Por favor añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo _____

a. Autorizo a la organización par que verifiquen la información que he proporcionado.

- b. Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Declaro que toda la información descrita es real, de lo contrario esta solicitud es nula.

Firma del solicitante _____ Lugar y Fecha _____

Pruebas de Selección

Existen diferentes tipos de pruebas de empleo para seleccionar de la mejor manera posible a un empleado, debido a que los individuos tienen diferentes características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son insumables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad.

Por lo anterior, la empresa Grupo Multimayoreo, S. A. Aplicará una prueba de conocimiento del puesto, la cual consiste en medir los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas serán hechas de acuerdo con los datos derivados del análisis de puestos.

Verificación de Antecedentes

En relación con los antecedentes del individuo, el asistente de gerencia contactará a las personas anotadas en este apartado de la solicitud; para verificar si son verídicos.

Decisión de Selección

Luego de verificados los antecedentes, se pasará el reporte al Gerente General para que tome la decisión de contratación.