

8-100-

PE-ECI-183
E65

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresa
Programa de Actualización Académica



B. Upana -I- 15643-2,010

Procedimientos de Recursos Humanos
en la Empresa Venegua S.A
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Sergio Alejandro Erazo Rosales

Guatemala, septiembre 2010



**Procedimientos de Recursos Humanos
en la Empresa Venegua S.A
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Sergio Alejandro Erazo Rosales
M.A. Julio Roberto Arévalo Morales (Asesor)
Lic. Ariel de León Maldonado (Revisor)

Guatemala, septiembre 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

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

Licda. Ingrid de Núñez
Examinador

Licda. Marisol Arroyo
Examinador

Licda. Cristina de López
Examinador

M.A Julio Roberto Arévalo
Asesor

Lic. Ariel de Leon
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria unite todo, cupriere sabiduria"

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2290-1200
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:

REF.:C.C.E.E.0050-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 14 DE SEPTIEMBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por el M.A. Julio Roberto Arévalo Morales, tutor y, licenciado Ariel de León revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA VENEGUA S.A.” Presentada por el estudiante Sergio Alejandro Erazo Rosales, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00104, de fecha 26 de julio del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

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

Guatemala, 27 de noviembre del 2009

Profesionales
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados profesionales:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED– del tema “**Procedimientos de Recursos Humanos en la empresa Venegua, S.A.**”, realizado por: **Sergio Alejandro Erazo Rosales**, carné número **908502**, estudiante de la carrera de 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 con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta (80) puntos de cien (100).

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



M.A. **Julio Roberto Arévalo Morales**
Tutor

Guatemala, enero 18 del 2010

Licenciado César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida titulado "**PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA VENEGUA, S.A.**" elaborado por el estudiante Sergio Alejandro Erazo Rosales.

En mi calidad de Revisor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme.

Atentamente,


Ariel De León Maldonado

REVISOR

Ariel De León Maldonado CONSULTOR INDEPENDIENTE
Condado San Nicolás, zona 4. Mixco Casa N. 2 Los Eucaliptos
Tel. 24456007
Móvil: 54018400
Dirección electrónica: deleonariel@yahoo.com



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Culturas una fe, idiomas sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.341.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante **ERAZO ROSALES, SERGIO ALEJANDRO** con número de carné 0908502, aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiseis días del mes de julio del año dos mil diez. _____

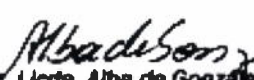
Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de agosto del año dos mil diez. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Yo. Sr. Licda. Alba de Gonzalez
Vicerrectora Académica



Contenido

	Pág.
Resumen Ejecutivo	1
1. Introducción	3
1.1 Antecedentes	4
1.1.2 Misión	5
1.1.3 Visión	5
1.1.4 Análisis FODA	6
1.1.5 Organigrama	7
1.2 Marco Teórico	8
1.2.1 Administración	8
1.2.2 Administración de recursos humanos	8
1.2.3 Organización de un departamento de recursos humanos	11
1.2.4 Integración del personal	11
1.2.5 Selección de personal	12
1.2.6 Diseño de cargo	13
1.2.7 Descripción y análisis de cargos	13
1.2.8 Evaluación de desempeño	15
1.3 Planteamiento del problema	16
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 Alcances y limitaciones	18
1.5.1 Alcances	18
1.5.2 Limitaciones	18
2. Metodología Aplicada	19
2.1 Sujetos	19
2.2 Instrumentos	20
2.3 Procedimientos	20

3. Resultados	23
4. Análisis de Resultados	33
5. Conclusiones	35
6. Recomendaciones	36
7. Bibliografía	103
8. Anexos	105

Resumen Ejecutivo

Los procedimientos de Recursos Humanos son parte importante en el desarrollo integral de toda empresa, dado que es el recurso humano quien realiza día a día las funciones que generan rentabilidad a la organización.

Venegua S.A fue fundada en septiembre del 2005 en Guatemala, con el propósito de lanzar al mercado la revista Inmobilia.com, la cual es una franquicia a nivel latinoamericano que nació en Venezuela a principios del año 1995. Actualmente cuenta con 29 franquicias independientes siendo una de ellas Venegua S.A formada por empresarios guatemaltecos y venezolanos.

Se definió como objetivo general de la práctica, establecer los resultados de la evaluación aplicada al proceso de administración de recursos humanos en la empresa Venegua S.A, para plantear una propuesta de implementación que contribuya a mejorar su desempeño.

Para el cumplimiento del objetivo planteado, se realizó un diagnóstico para analizar como se desarrollan los procedimientos de recurso humanos, por medio del instrumento de encuesta dirigida a todos los colaboradores y entrevista al Gerente General. El análisis de los resultados de los instrumentos utilizados se realizó por medio de gráficas y tablas de doble entrada.

Los resultados relevantes obtenidos consistieron básicamente en la comprobación que los procedimientos de recursos humanos no se realizan adecuadamente, los aspirantes no llenan solicitud de empleo, lo que no permite contar con una base de datos para contactar posibles aspirantes, un aspecto importante es que el personal no cuenta con contratos de trabajo que son la base legal para poder formalizar la relación laboral. La empresa no desarrollo métodos de evaluación desempeño de sus colaboradores, estos se realizan con basa al trabajo diario que se basa principalmente en lograr metas de ventas.

De acuerdo a lo establecido en los objetivos específicos y alcances de la práctica, se dieron a conocer los procedimientos de recursos humanos idóneos para el desarrollo de los procesos de: selección, reclutamiento, contratación e inducción; capacitación y desarrollo; descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño. Con base a la información recopilada se desarrollaron propuestas de procedimientos de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para la descripción y análisis de puestos se propuso un manual que le permite al personal contar con una herramienta administrativa que dará a conocer los perfiles, funciones y relaciones de trabajo que tiene que desarrollar cada colaborador de la empresa. El proceso de reclutamiento que se plantea se basa principalmente en el uso de nuevas fuentes externas para la captación de personal. La contratación de personal se propone establecerla por medio de tres etapas que consisten básicamente la confirmación de la plaza, entrevista de contratación y la firma formal del contrato de trabajo. La inducción del personal es uno de los principales procesos que se proponen con el fin de desarrollar una cultura organizacional dentro de la empresa, esta consiste en una presentación de las instalaciones de empresa, con empleados, equipo de trabajo, ubicación de puesto de trabajo, asignación de recursos, entrega y explicación del manual de inducción.

Los programas de capacitación se realizaron de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de trabajo principalmente para mejorar y retroalimentar el conocimiento de los colaboradores de la empresa que se reflejará en el desempeño eficiente de sus funciones, las áreas que actualmente son prioridad para la inversión en programas de capacitación son el área de ventas y contabilidad.

La evaluación de desempeño que se propone implementar es por medio de la utilización de instrumentos de evaluación en cada puesto de trabajo, los resultados de estos se utilizarán para la elaboración de informes de retroalimentación para corregir las debilidades encontradas.

1. Introducción

Venegua S.A se fundó desde el año 2,005 en Guatemala, como una opción de publicidad que permitiría a los proyectos inmobiliarios, darse a conocer en el mercado Guatemalteco.

Como resultado del éxito de Venegua S.A, en el mercado Guatemalteco se ha presentado un crecimiento en sus operaciones por lo que su personal se elevo de cinco empleados a veinticinco en los últimos años, derivado de lo anterior se determinó que existe la necesidad de establecer los procedimientos de recursos humanos que permita brindar atención personalizada al personal de la empresa.

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida de la Universidad Panamericana, se realizó un diagnostico en la empresa Venegua S.A, específicamente en el área de Recursos Humanos, para determinar la situación actual y poder establecer los mecanismos de solución que permitan el funcionamiento eficiente de la empresa.

La información se obtendrá por medio de la utilización de los instrumentos de investigación siguientes: guía de entrevista y encuesta, que serán analizados y cuantificados con el fin de obtener la información necesaria que permita establecer las necesidades del personal de la empresa.

El objetivo que se pretende alcanzar con la Práctica Empresarial Dirigida a la Empresa Venegua S.A, es el de desarrollar los procedimientos de recursos humanos en la empresa.

1.1 Antecedentes

Venegua S.A fue fundada en septiembre del 2005 en Guatemala, con el propósito de sacar al mercado la revista Inmobilia.com, la cual es una franquicia a nivel latinoamericano nacida en Venezuela a principios del año 1995. Actualmente cuenta con 29 franquicias independientes siendo una de ellas Venegua S.A formada por empresarios guatemaltecos y venezolanos.

La revista Inmobilia.com. es el sistema líder en Latinoamérica de ventas inmobiliarias, que combina la publicidad impresa con la electrónica a través de su sitio web www.inmobilia.com.

El sitio web, Inmobilia.com, promociona y publicita proyectos inmobiliarios, productos y servicios a nivel internacional. Actualmente la revista tiene franquicias en los siguientes países: Venezuela, Costa Rica, Panamá, Colombia, Ecuador, Republica Dominicana, Perú, Chile, México, El Salvador, Honduras, Puerto Rico y Guatemala. Muestra fotografías a todo color y características de los inmuebles en venta y alquiler, así como de los productos y servicios vinculados al sector inmobiliario y de la construcción. Los inmuebles que se publican son: apartamentos, casas, oficinas, terrenos, locales comerciales e industriales, bodegas, edificios, fincas y negocios entre otros. Los productos que se promocionan son: materiales de construcción, accesorios, equipos, acabados, muebles, pisos, puertas, ventanas y techos; así mismo, los servicios de mantenimiento, decoración, remodelación, equipamiento, construcción, financiamiento, asesorías y más.

Todos los inmuebles, productos y servicios publicitarios en la revista son promocionados gratuitamente durante tres meses en el sitio web www.inmobilia.com. Este es el portal inmobiliario de las Américas, con más de 300,000 visitas mensuales y más de 5,000 inmuebles, productos y servicios con páginas full color.

Esta herramienta permite a los usuarios tener información actualizada del mercado inmobiliario y de la construcción de Latinoamérica, favoreciendo el intercambio comercial en los distintos países.

Venegua S.A es una empresa familiar que basa su administración en la experiencia y de acuerdo a las necesidades que se presenten en cada área de trabajo. Sin embargo, existen áreas de trabajo que requieren de especial atención derivado del crecimiento acelerado que ha presentado la revista, especialmente el recurso humano. La empresa actualmente como parte de su proceso administrativo presenta la siguiente misión y visión que son los puntos de partida que guiarán los objetivos y metas que se fijen para la empresa.

1.1.2 Misión

Crear medios publicitarios especializados que ayuden a nuestros clientes a posicionar la marca y a su vez aumentar sus ventas al menor costo ofreciéndole la asesoría necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

1.1.3 Visión

Ser el principal medio publicitario para todas aquellas personas de la industria inmobiliaria, productos y servicios relacionados con el medio, que nos tomen como la opción más eficiente para llegar a sus consumidores.

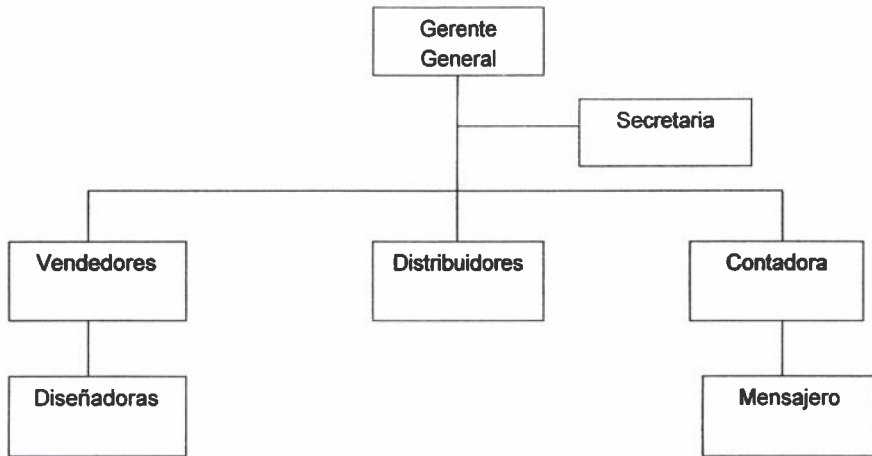
1.1.4 Análisis FODA

FORTALEZA <ul style="list-style-type: none">• Medio publicitario líder en el mercado inmobiliario.• Posicionamiento de marca.• Presencia a nivel internacional.• Atención personalizada a los clientes.• Expansión a nivel regional.• Empatía del personal hacia la empresa.• Alta calidad del producto.• Buen clima organizacional..	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento del mercado.• Alianzas estratégicas.• Nuevos nichos del mercado.• Avances Tecnológicos.• Diversificaron de productos.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Precios elevados.• Falta de una estructura organizacional.• Falta de procedimientos de recursos humanos.• Falta de delegación de toma de decisiones en el departamento de ventas.• Aumento en las cuentas incobrables.• Alta rotación del personal.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Crisis económica.• Competencia.• Disminución créditos bancarios.

1.1.5 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa Venegua S.A.:

Gráfica 1
Empresa Venegua S.A
Organigrama actual
Año: 2009



Fuente: Información proporcionada por la empresa Venegua S.A.

1.2 Marco Teórico

El recurso humano es el más importante dentro de las organizaciones ya que por medio de él se administran los demás recursos de las empresas. A continuación se detallan el marco teórico que servirá de base para la elaboración de la investigación.

1.2.1 Administración

Koontz y Wehrich (2000) la define como “El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (p.4).

1.2.2 Administración de Recursos Humanos (ARH)

Chiavenato (2000) la define “La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (p.165).

Werther y Davis (2008) define como lo siguiente: “Estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores” (p.10).

Propósito de la ARH

El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético, y social.

Objetivos de la ARH

Los principales objetivos de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Proceso de la ARH

Los cinco procesos básicos en la administración de recursos se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 1
Proceso de administración de recursos humanos

Proceso	Objetivos	Actividades Comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización.	Investigación de mercado de recurso humano. Reclutamiento de personal. Selección de personal.
Aplicación	Qué harán las personas en la organización.	Integración de personas. Diseño de cargos. Descripción y análisis de cargos. Evaluación del desempeño.
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración y compensación. Beneficio y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajado. Relaciones sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación. Desarrollo organizacional.
Seguimiento y Control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas.	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social.

Fuente: Chiavenato (2000), (p. 159).

Políticas de la ARH

Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y necesidades. En rigor, una política de recurso humano debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

- Políticas de Provisión de Recursos Humanos
- Políticas de Aplicación de Recursos Humanos
- Políticas de Mantenimiento de Recursos Humanos
- Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos
- Políticas de Control de Recursos Humanos

Dificultades básicas de la ARH

Las dificultades por las que atraviesa la ARH son:

- La ARH maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos que vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen se desarrollan cambian de actividad, de posición y de valor.
- La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y eficacia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que las producen.
- La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control.
- La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos.

1.2.3 Organización de un departamento de recursos humanos

Por regla general en las empresas modernas se crea un departamento de personal independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de recursos humanos o las delegan a sus subordinados. Cuando el departamento de personal se crea, por lo común es pequeño y se hace responsable de su conducción a un gerente de nivel medio.

Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos

Los departamentos de recursos humanos existen para ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y a sus empleados. Incluso en las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, con frecuencia las organizaciones se esfuerzan por identificar técnicas que les permiten mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes sea menor. Como integrantes de un departamento de servicio, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos.

1.2.4 Integración de personal

Parte del proceso administrativo que se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario de personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras.

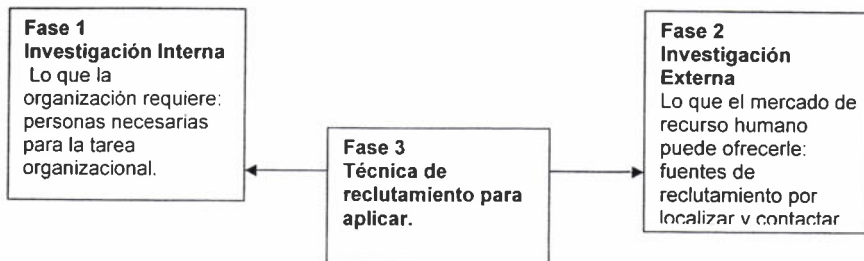
Reclutamiento de personal

Werther y Davis (2008) lo definen: “Como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización” (p.150).

Chiavenato (2000) lo define como “Un conjunto de técnicas y procedimiento orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización” (p.208).

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por tres fases que se detallan a continuación:

Gráfica 2
Fases de reclutamiento



Fuente: Chiavenato (2000), (p. 209).

El Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento del personal comienza con una orden de servicio generalmente denominada solicitud de empleado. Este documento debe de llenarlo y entregarlo una persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Cuando el órgano de reclutamiento recibe la solicitud de empleo verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo por las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

1.2.5 Selección de personal

Chiavenato (2000) define como “Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.238).

Selección como un proceso de selección

Werther y Davis (2008) define el proceso de selección de la siguiente manera: “Serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados” (p.180).

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: Cuando no se contempla el rechazo en este modelo hay un solo candidato para esta vacante y debe ser cubierto por él.
- Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una nueva vacante, cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo para proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.
- Modelo de clasificación: Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante, ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazo o aceptado para ese cargo.

1.2.6 Diseño de cargo

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- A quién deberá de reportar el ocupante del cargo es decir la relación con su jefe (responsabilidad).
- A quién deberá supervisar y dirigir es decir la relación con sus subordinados (autoridad).

1.2.7 Descripción y análisis de cargos

Chiavenato (2000) lo define como “Proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman o lo diferencian de los demás cargos de la empresa” (p.331).

Estructura del análisis de cargos

El análisis de cargos es una verificación comparativa de los requisitos que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad implícita.
- Condiciones de trabajo.

Método de descripción y análisis de cargos

Los métodos más utilizados en la descripción y análisis de cargos son:

- Método de Observación Directo
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

Etapas del análisis de cargos

Un programa de análisis de cargo comprende tres etapas:

- Planeación: Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos.
- Preparación: En esta se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.
- Ejecución: En ésta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van analizarse y se redacta el análisis.

Objetivos de la descripción y análisis de cargos

- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación como base para la capacitación del personal.
- Ayudar a la elaboración de los anuncios de marcación del mercado, de mano de obra, donde debe reclutarse etc; como base para el reclutamiento de personal.

1.2.8 Evaluación del desempeño

Werther y Davis (2008) lo define como: “Proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (p.295).

Chiavenato (2000) define la evaluación del desempeño de la siguiente manera: “Apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p.357).

Objetivos de la evaluación del desempeño

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humano como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

Método de evaluación del desempeño

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

- Método de escalas gráficas.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación campo.
- Método de incidentes críticos.
- Métodos mixtos.
- Método de 360 grados.

1.3 Planteamiento del problema

El mercado inmobiliario en Guatemala se ha incrementado en los últimos años, derivado de esta oportunidad surgió la empresa Venegua S.A, como una opción publicitaria para promocionar y vender inmuebles. Venegua fue creada en el año 2005 y ha presentado un crecimiento en sus operaciones lo que ha requerido el aumento de personal en los últimos años.

Actualmente en la empresa Venegua S.A. se han observado los siguientes factores: desmotivación en el personal, alta rotación, desempeño deficiente en algunos puestos, mala atención al personal, personal no idóneo en los puestos de trabajo, lo que ha contribuido a que el personal no desarrolle sus actividades eficientemente.

Lo anteriormente planteado se debe a la falta de procedimientos adecuados de recursos humanos que permitan darle mayor atención a la integración del personal de la empresa tales como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, motivación y evaluación del desempeño.

De continuar con esta situación, se podría afectar el funcionamiento de la empresa ya que el personal no cumplirá con las metas establecidas, brindando mala atención a los clientes, bajo rendimiento en sus funciones laborales y mal clima organizacional.

Para continuar y elevar el éxito de la empresa es necesario darle la importancia al recursos humano por medio del establecimiento de los procedimientos que permitan al personal desarrollarse eficientemente dentro de la empresa.

Derivado de lo anterior se presenta la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el resultado de la evaluación aplicada al proceso de Administración de Recursos Humanos en la empresa Venegua S.A?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Establecer los resultados de la evaluación aplicada al proceso de Administración de Recursos Humanos en la empresa Venegua S.A.

1.4.2 Objetivos específicos

- **Determinar los elementos a considerar en los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.**
- **Determinar los elementos a considerar en el proceso de descripción y análisis de puestos.**
- **Definir los elementos a considerar en el proceso para la capacitación y desarrollo de personal.**
- **Desarrollar los elementos a considerar en el proceso de evaluación de desempeño del personal de la empresa.**

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

La práctica empresarial dirigida se realizó en la empresa Venegua S.A y se dieron a conocer los elementos de los procesos de recursos humanos de la empresa.

1.5.2 Limitaciones

Las limitaciones o dificultades que se presentaron para el desarrollo de la práctica son las siguientes:

- Tiempo establecido para el desarrollo de la práctica (6 meses).
- Recurso financiero para poder implementar la propuesta.
- Tiempo limitado del personal de la empresa, principalmente para la entrevista y en algunos casos para el llenado de encuestas.
- Disponibilidad de la información.

2. Metodología Aplicada

La metodología que se utilizó en el desarrollo de la práctica consistió básicamente en lo siguiente:

2.1 Sujetos

Los sujetos que participaron en la investigación lo conformaron los veinticinco empleados de la empresa Venegua S.A, los cuales se describen en la siguiente tabla de perfil:

Tabla 2
Perfil de personal Venegua S.A.

No	Puesto	Género		Nivel Académico			Tiempo de Laborar		Rango de Edad				
		M	F	Básico	Diversificado	Est. Universitario	Licenciatura	0-2 Años	2-4 Años	20-30	31-40	41-50	51-60
1	Gerente General	X					X		X				X
2	Gerente Ventas	X				X			X	X			
3	Gerente Distribucion		X				X		X	X			
4	Jefe de Diseño		X				X		X	X			
5	Diseñadora 1		X				X		X	X			
6	Diseñadora 2		X				X	X		X			
7	Vendedor 1	X				X		X				X	
8	Vendedor 2	X				X			X	X			
9	Vendedor 3	X				X		X		X			
10	Vendedor 4	X				X		X		X			
11	Vendedor 5	X				X			X	X			
12	Vendedor 6		X				X	X		X			
13	Vendedor 7		X			X			X		X		
14	Jefe de Distribucion	X		X					X		X		
15	Distribuidor 1	X		X					X	X			
16	Distribuidor 2	X		X					X	X			
17	Distribuidor 3	X		X				X		X			
18	Distribuidor 4	X		X				X			X		
19	Distribuidor 5	X		X				X			X		
20	Jefe de Contabilidad		X		X				X		X		
21	Auxiliar Contabilidad		X		X			X				X	
22	Mensajero	X		X				X					X
23	Conserje		X	X					X		X		
24	Secretaria		X			X		X		X			
25	Seguridad	X		X				X		X			
Total		15	10	9	2	8	6	12	13	15	6	2	2

2.2 Instrumentos

La situación actual de los procedimientos de Recursos Humanos de la empresa se estableció mediante una entrevista personal al Gerente General de la empresa Venegua S.A. La entrevista consta de diez preguntas que se elaboraron previos a la misma. (Ver Anexo 1)

Para identificar los elementos de los procedimientos de recursos humanos en la empresa Venegua S.A., se realizaron una encuesta que tomará en cuenta los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, descripción y análisis de puestos. La encuesta se dirigió a los veinticinco empleados de la empresa. Consta de diecisiete preguntas, las cuales se dividen en una abierta, nueve cerradas y siete de opción múltiple. (Ver Anexo 2).

2.3 Procedimientos

A continuación se presenta el proceso de desarrollo de la práctica empresarial:

- Revisión de anteproyecto PED
- Entrega de anteproyecto corregido
- Elaboración y entrega de instrumentos para revisión
- Corrección de instrumentos
- Elaboración cuadro de tabulación de resultados
- Realización trabajo de campo
 - a) Entrevista.
 - b) Encuesta a personal operativo.
- Tabulado de resultados de instrumentos

El tabulado de los resultados obtenidos se realizará a través un cuadro de vaciado de información que servirá de base para el análisis de la información en su conjunto.

- **Análisis de resultados obtenidos**
Luego de realizado el vaciado de información se analizó con base a los resultados de mayor relevancia y principalmente los que proporcionaron la información para determinar la situación actual de los procedimientos de recursos humanos en la empresa.
- **Diagnóstico de la empresa**
El diagnóstico consistió básicamente en determinar aquellos procedimientos de recursos humanos que no se desarrollan correctamente, por medio del diagnóstico se establecieron las necesidades de personal en cuanto a capacitación y la motivación que reciben de la empresa. El diagnóstico identificó los elementos de los procesos de recursos humanos que se desarrollan actualmente en la empresa, como lo son: selección, reclutamiento, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño.
- **Propuesta de procedimientos de recursos humanos**
Luego de tener el diagnóstico de la empresa se elaboró la propuesta para el desarrollo adecuado de los procesos de recursos humanos en la empresa Venegua S.A. la propuesta consistirá básicamente en lo siguiente:
 - a) **Selección, reclutamiento, contratación e inducción**
Se proporcionó los elementos necesarios y adecuados para los procesos de selección, reclutamiento, contratación e inducción que ayudarán a la empresa a contar con el personal idóneo para los puestos de trabajo y la inducción necesaria para el personal que ingrese a la empresa.
 - b) **Capacitación y desarrollo del personal**
Se estableció un plan de capacitación y desarrollo del personal.
 - c) **Descripción y análisis de puestos**
Como herramienta administrativa se elaboró un manual de análisis y descripción de puestos de la empresa.
 - d) **Evaluación del desempeño**
Se definió el método de evaluación más adecuado para evaluar el desempeño del personal.

- **Elaboración de conclusiones**

Las conclusiones se elaboraron con base a los resultados obtenidos y se relacionan con los objetivos planteados en la investigación.

- **Elaboración de recomendaciones**

Las recomendaciones se basan en las conclusiones planteadas se centran básicamente en la presentación de propuestas ayuden a mejorar el funcionamiento de la organización.

- **Resumen ejecutivo**

El resumen ejecutivo consistió en realizar una síntesis del contenido de la investigación que permitirá a los usuarios tener una visión general del contenido del documento.

- **Presentación de informe final**

El informe final se presentó con base a lineamientos establecidos para la presentación y tomo en cuenta la estructura siguiente: antecedentes, metodología, resultados, análisis de resultado, conclusiones, recomendaciones, propuestas.

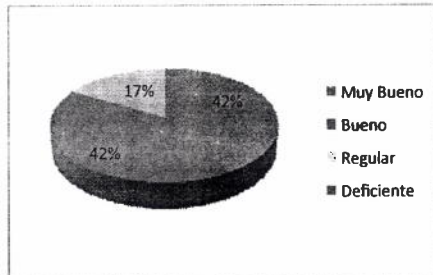
3 Resultados

Presentación de resultados con base a 25 encuestados

Encuesta

Gráfica 1

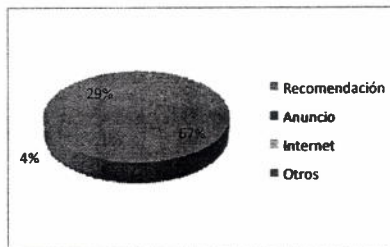
Calificación de la atención que se le brinda desde el área administrativa al personal



La mayoría de los empleados de la empresa respondieron que la atención que brinda la empresa es muy buena y buena.

Gráfica 2

Medio en el que se entero de la plaza que ocupa actualmente en la empresa



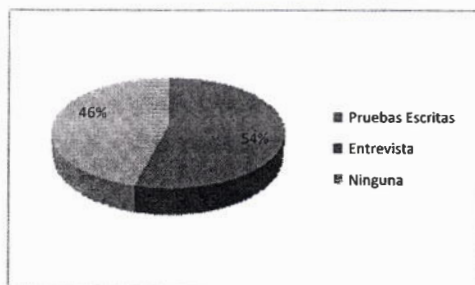
La mayoría de los empleados respondieron que se entero de la plaza que ocupa a través de recomendación.

Tabla 3
Lleno solicitud de empleo

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0
TOTAL	25	100%

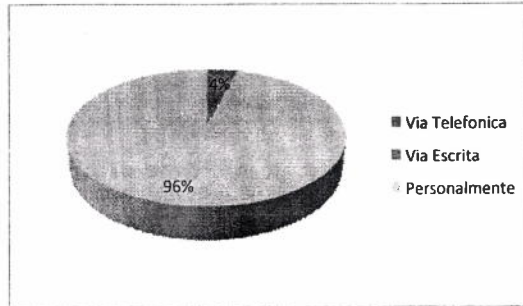
El 100% de los empleados de la empresa cuando aplicaron para la plaza no llenaron una solicitud de empleo.

Gráfica 4
Tipo de prueba realizada



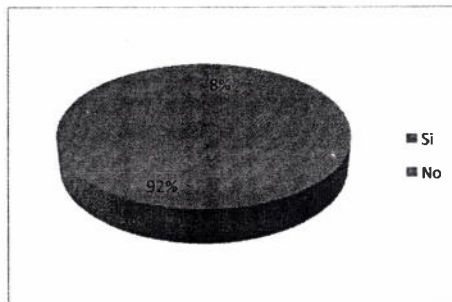
El 54% de los encuestados respondieron que cuando fueron seleccionados como posibles candidatos la prueba que les realizaron fue por medio de una entrevista y el resto respondió que no le realizaron ningún tipo de pruebas.

Gráfica 5
Medio de confirmación de la plaza



La mayoría de los empleados respondieron que le confirmaron la plaza que poseen personalmente.

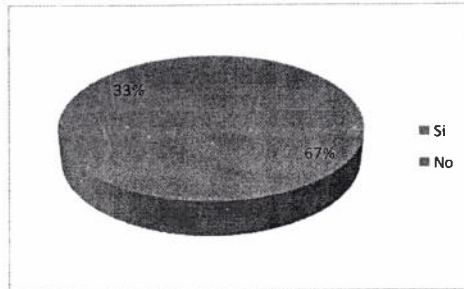
Gráfica 6
Firma de contrato al ingreso a la empresa



La mayor parte de los encuestados respondieron que no firmaron un contrato de trabajo cuando ingresó a la empresa.



Gráfica 7
Inducción al ingresar a la empresa



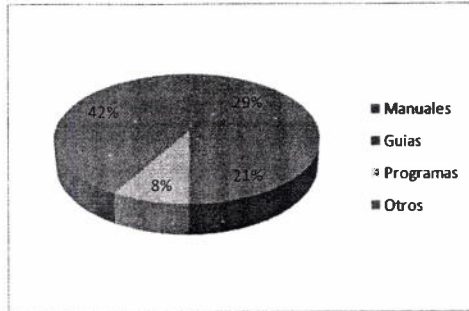
El 67% de los empleados respondieron que si recibieron algún tipo de inducción cuando ingresaron a la empresa, el resto contesto que no.

Tabla 8
Importancia de la inducción de personal

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0
TOTAL	25	100%

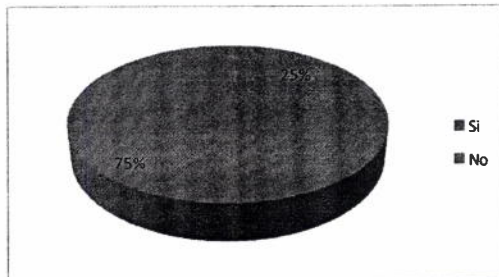
Todos los empleados contestaron que consideran importante la inducción del personal.

Gráfica 9
Herramientas que le proporcionaron cuando ingreso a la empresa



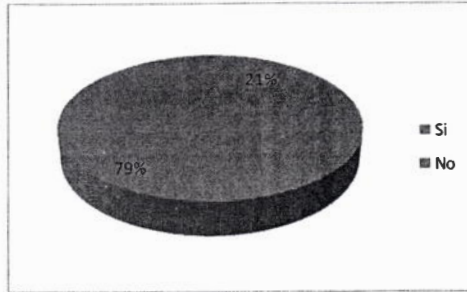
El 42% de los empleados respondieron que les proporcionaron otras herramientas para desarrollar las funciones de su puesto, el 29% contestaron que les proporcionaron manuales, el 21% guías y el resto programas.

Gráfica 10
Incentivos laborales



Tres cuartos de los encuestados contestaron que no cuentan con incentivos laborales y el cuarto restante respondió que sí.

Gráfica 11
Ascenso durante el tiempo de laborar en la empresa



El 79% de los encuestados respondieron que no han tenido un ascenso durante el tiempo de laborar dentro de la empresa y el 21% contestaron que si lo han tenido.

Tabla 12
Ayuda la capacitación constante en el desempeño laboral

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0
TOTAL	25	100%

Todos los empleados respondieron que consideran que la capacitación constante les ayudaría a mejorar su desempeño laboral.

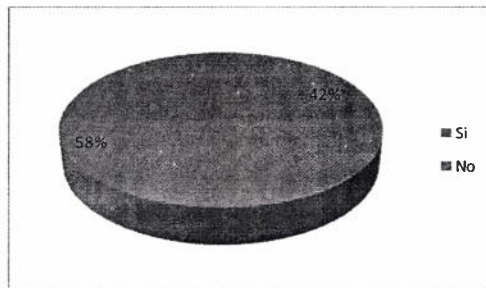
Gráfica 13
Las funciones que desempeña necesitan capacitación

La capacitación que necesita el personal de Venegua S.A

Ventas: Cierre de Ventas.

Contabilidad: Actualización fiscal y tributaria.

Gráfica 14
Evaluación del desempeño en su puesto



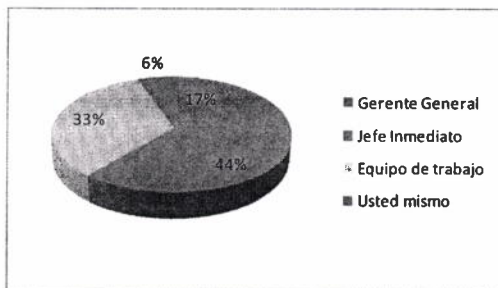
La mayoría del personal de la empresa respondió que no le han evaluado el desempeño de su puesto mientras el resto contestó que sí.

Tabla 15
Necesidad de evaluar el desempeño de su puesto

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0
TOTAL	25	100%

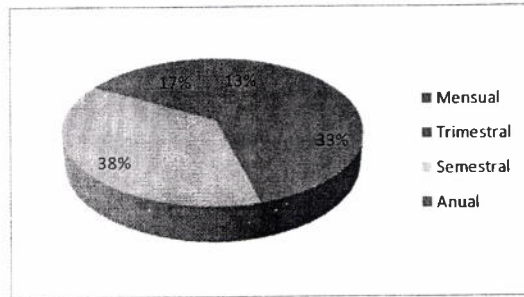
Todo el personal de la empresa considera que es necesario evaluar el desempeño de su puesto.

Gráfica 16
Personas indicadas para evaluar el desempeño



El 44% de los empleados respondieron que el jefe inmediato debe ser el encargado de evaluar el desempeño, el 33% contestó que el equipo de trabajo debe ser el encargado, el 17% indicó que el gerente general y el resto respondió que ellos mismos

Gráfica 17
Frecuencia para evaluar el desempeño



Un 38% contestó que el desempeño de su puesto se debe de evaluar semestralmente, el 33% respondió que se debe evaluar trimestralmente, el 17% indicó que anualmente y el resto contestó mensualmente.

Entrevista

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de la empresa Venegua S.A en una matriz de sentido que consiste en un conjunto ordenado en una estructura de filas y columnas en donde se detallan elementos cualitativos.

Área a Medir	Resultado
Forma de realizar el Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> El personal se recluta por recomendaciones dentro del personal de la empresa, no se hace uso de fuentes externas.
Forma de realizar la selección	<ul style="list-style-type: none"> Solamente se realiza una entrevista para conocer a los candidatos.
Forma de realizar la contratación	<ul style="list-style-type: none"> Se busca principalmente gente que sea proactiva, que le guste trabajar

	<p>bajo metas y principalmente que se identifique con la empresa y que tenga valores.</p>
<p>Forma de realizar la inducción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La inducción es muy específica del puesto y algunos lineamientos de funcionamiento dentro de la empresa. • Cada área cuenta con un encargado quién es el responsable de darle la inducción al personal de primer ingreso que se incorpora al equipo de la empresa.
<p>Forma de realizar la descripción de puestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un manual de descripción y análisis de puestos, con lo único que se cuenta con tarifarios de precios de los espacios publicitarios.
<p>Forma de realizar la capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A la fecha no se ha invertido en ningún tipo de capacitación para el personal, pero considero que es necesario realizarlo ya que esto mejoraría el desempeño de cada uno de mis colaboradores.
<p>Forma de evaluar el desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente no se cuenta con algún tipo de instrumento para evaluar el desempeño del personal de la empresa, sin embargo se realizan reuniones semanales para evaluar principalmente la dinámica de las ventas y el logro de las metas de las mismas.

4. Análisis de resultados

Derivado de la problemática planteada sobre la falta de procedimientos adecuados de recursos humanos en la empresa Venegua S.A., luego de llevar a cabo la encuesta se observó que la mayoría del personal calificó la atención del área administrativa como muy buena, sin embargo un 17% respondió que era regular.

El proceso de reclutamiento inicia desde el momento que los aspirantes llenan solicitud de empleo en Venegua los aspirantes no pasan por este proceso, por lo que no cuenta con una base de información disponible que le permita contactar a posibles candidatos, las fuentes de reclutamiento que utilizan son internas por recomendación de los mismos empleados de la organización.

La selección del personal no se realiza con base a ningún tipo de pruebas solamente una entrevista, el modelo de selección que impera es el de colocación ya que regularmente la persona que es recomendada es el único candidato para ocupar la vacante, no se da el modelo de selección ni de clasificación donde hay varios candidatos y vacantes lo que permite tener dos alternativas: aprobación o rechazo.

Para la contratación del personal no se realizan procedimientos que permitan formalizar la relación que se inicia entre el empleado y la empresa prueba de ello es que los empleados no cuenta con contratos de trabajo.

La inducción implica la introducción de nuevos empleados a la empresa, a sus funciones, tareas y personas, el personal de Venegua S.A manifestó que reciben inducción oral específica de su puesto de trabajo al momento de ingresar a la empresa pero no una inducción general de las normas, políticas y procedimientos lo que ayudaría a desarrollar la cultura organizacional de la empresa.

La empresa no cuenta con un manual de descripción y análisis de puestos que le sirvan de herramienta de consulta al personal para el desempeño específico de sus funciones y principalmente para el reclutamiento y selección del personal. Por medio de esta herramienta se podrán determinar el perfil del ocupante del cargo de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas.

La empresa actualmente no cuenta con programas de capacitación, sin embargo el personal considera necesario e importante que se implementen programas principalmente para mejorar el desempeño de sus funciones, aunque el costo de la capacitación y el desarrollo sea alto se deben de considerar en los presupuestos de la empresa lo que permitirá el rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben de concentrarse en el personal con el fin de minimizar los problemas que se presentan actualmente.

El personal considera que es necesario evaluar el desempeño de cada puesto y que este lo realice el jefe inmediato y en algunas ocasiones el equipo de trabajo, la frecuencia de estas evaluaciones debería ser semestral, principalmente con base a planes de acción anuales.

La empresa no cuenta con métodos de evaluación que le permita medir el desempeño de cada uno de sus colaboradores, las evaluaciones que se realizan se basan al trabajo diario éstas son necesarias pero no suficientes si se realizará con un sistema formal y sistemático de retroalimentación se podría establecer que empleados cumplen, quienes exceden lo esperado o los que no lo hacen.

5. Conclusiones

1. Los elementos que se deben de considerar en los procedimientos de recursos humanos en la empresa Venegua S.A son: reclutamiento, selección, contratación e inducción; descripción y análisis de puestos; capacitación y desarrollo de personal; y evaluación de desempeño.
2. Se determinó que los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción no se realizan adecuadamente, debido a que se basan principalmente en la experiencia y recomendaciones internas para contratar a nuevo personal.
3. Derivado de la investigación realizada se determinó que la empresa no implementa ningún elemento del proceso de capacitación y desarrollo del personal.
4. No existen elementos de procedimientos de evaluación del desempeño en la empresa Venegua. S.A que permitan retroalimentar a los empleados para el mejoramiento de su desempeño.

6. Recomendaciones

1. Implementar los elementos del proceso de descripción de puestos para establecer las cualidades y habilidades que debe tener los aspirantes en cada puesto de trabajo.
2. Implementar todos los elementos de los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción para que permitan a la empresa Venegua S.A contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo.
3. Se deben de implementar los elementos del proceso de capacitación y desarrollo del personal con el fin de enriquecer y retroalimentar a cada uno de los colaboradores en el desempeño de sus funciones.
4. Es preciso establecer los elementos del proceso de evaluación del desempeño para poder evaluar objetivamente al personal con el fin de retroalimentar a los empleados para el mejoramiento de su desempeño.
5. La empresa Venegua S.A debe implementar las propuestas de procedimientos de recursos humanos que se proponen en este informe ya que servirán de herramientas administrativas para la ejecución de cada una de las actividades y para mejorar el funcionamiento en la organización.

**Propuesta de procedimientos de recursos humanos
en la empresa Venegua S.A**

Contenido

	Pág.
Introducción	38
I. Objetivos	39
II. Contenido	40
2.1 Manual de descripción de puesto	40
2.2 Proceso de reclutamiento	66
2.2.1 Identificación de la vacante	67
2.2.2 Análisis y actualización del perfil del puesto	67
2.2.3 Requisición de personal	67
2.2.4 Canales de reclutamiento	69
2.2.5 Solicitud de empleo	70
2.3 Proceso de selección de personal	73
2.3.1 Análisis de solicitudes de empleo	74
2.3.2 Proceso de la entrevista	74
2.3.3 Verificación de datos y referencias	75
2.3.4 Resultados y retroalimentación	75
2.4 Proceso de contratación	76
2.5 Proceso de inducción	80
2.5.1 Manual de inducción	81
2.6 Capacitación y desarrollo del personal	87
2.6.1 Cédula de DNC del puesto contadora general	87
2.6.2 Programa de capacitación: obligaciones legales y fiscales	87
2.6.3 Cédula de DNC del puesto ejecutivo de ventas	90
2.6.4 Programa de capacitación: ventas de alto impacto	91
2.7 Proceso de evaluación del desempeño	94
2.7.1 Instrumento de evaluación del desempeño	95
2.7.2 Instrumento de evaluación de objetivos	98
2.7.3 Escala y ponderación Final	100
2.8 Cronograma elaboración de propuesta	101
2.9 Presupuesto de propuesta	102

Introducción

La propuesta de procedimientos de recursos humanos consiste en desarrollar adecuadamente cada uno de los elementos de los mismos, esta se centra en un manual de descripción de puestos, proceso de reclutamiento, selección, contratación, manual de inducción y programa de capacitación.

El manual de descripción de puestos consiste en dar a conocer a los miembros de la organización las descripciones de los diferentes puestos que conforman el equipo de trabajo, en donde se establecen las relaciones laborales de las unidades, grados jerárquicos y la autoridad con la que se cuenta para la delegación de responsabilidades.

La propuesta para el proceso de reclutamiento consiste en establecer un proceso más completo del que se desarrollaba se propone analizar y actualizar el perfil del puesto, requisición de personal, publicación de vacante y revisión de solicitudes. El proceso de selección presenta los procedimientos que se deben de seguir el proceso consiste en la solicitud de empleo, análisis de solicitudes, contactar a candidatos, entrevista, verificación de referencias y datos, pruebas psicométricas, informe del proceso y entrevista con el jefe inmediato. La contratación de personal se establecerá de la siguiente manera: confirmación de plaza, entrevista de contratación y firma de contrato laboral.

Los programas de capacitación que se presentan van dirigidos al área de ventas y contabilidad para los temas de obligaciones tributarias y fiscales, como volverse un súper vendedor, cierre de ventas ganadores, ventas de alto impacto.

Para la evaluación del desempeño se propone realizar un instrumento de evaluación que tiene un porcentaje del 75% de la evaluación total que toma como criterios de evaluación la iniciativa y participación, aprovechamiento eficiente del material y equipo de trabajo, presentación personal y actitud de servicio y colaboración.

I. Objetivos

- Diseñar y elaborar un manual de descripción de puestos que sirva de instrumento administrativo que ayude al desarrollo y ejecución de las diversas tareas de cada puesto.
- Desarrollar el proceso de reclutamiento tomando como referencia el manual de descripción de puestos para detectar y atraer candidatos idóneos.
- Definir los procedimientos que se deberán de seguir para la selección del personal idónea para cada puesto de trabajo.
- Presentar un contrato laboral en el cual las partes involucradas establecen los términos mediante los cuales se va a laborar y emplear.
- Brindar al trabajador de nuevo ingreso de la empresa Venegua S.A un manual de inducción con el cual tendrá una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñara, los fines y la estructura de la empresa.
- Realizar cédulas de Diagnostico de Necesidades de Capacitación para los puestos de Contadora General y Ejecutivo de Ventas que incluya las áreas temáticas de capacitación requeridas.
- Proporcionar programas de capacitación para las áreas de contabilidad y ventas de la empresa Venegua S.A.
- Proporcionar herramientas adecuadas que permitan a Venegua S.A medir el desempeño del recurso humano que integra la empresa.

II. Procedimiento de recursos humanos

2.1 Manual de descripción de puesto

GERENTE GENERAL

I. Identificación del Puesto

Nivel del puesto	Alto.
Área o departamento	Gerencia general.
Relaciones internas	Gerente ventas, gerente distribución.
Relaciones externas	Clientes, proveedores, acreedores.
Código del puesto	001
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Administrar los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales de la para que sean utilizados eficaz y eficientemente para logro de los objetivos.

III. Funciones del puesto

- Establecer las políticas de la empresa con el fin de cumplir los objetivos.
- Velar por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de la empresa.
- Desarrollar, aprobar y controlar los planes de organización interna.
- Establecer de las estrategias de la empresa.
- Supervisar las actividades del personal.
- Representar a la empresa frente a los trabajadores, clientes y proveedores.
- Revisar y analizar los informes financieros y administrativos de la empresa.

IV. Relaciones del puesto

Secretaria	Para proporcionarle información importante que debe incluirse en los archivos legales.
Gerencia de ventas Gerencia de distribución Jefe de contabilidad	Para solicitar información sobre asuntos financieros, autorización y aprobación de planes, seguimiento de objetivos y otros.
Personal en general	Para la presentación, discusión y análisis de la información financiera, operativa y de administración.

V. Perfil del Puesto

Género	Indiferente.
Edad	30 años en adelante.
Nivel académico	Licenciado en Administración de Empresas, Mercadotecnia y Publicidad o Ingeniero Industrial.
Experiencia	3 años en puesto similar.
Conocimiento	En manejo de medios publicitarios, mercado inmobiliario, estrategias de ventas.
Habilidades	Excelentes habilidades de comunicación, liderazgo, buenas relaciones interpersonales.
Actitudes	Proactivo Responsable Honesto Organizado

GERENTE DE VENTAS

I. Identificación del Puesto

Nivel del puesto	Alto.
Área o departamento	Ventas.
Relaciones internas	Gerente general, ejecutivos de ventas, diseñadores, gerente de distribución.
Relaciones externas	Clientes, proveedores.
Código del puesto	002
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Incrementar las ventas de la empresa e implementar planes y estrategias en coordinación con la gerencia general con el fin de cumplir los objetivos de ventas.

III. Funciones del puesto

- Coordinar y supervisar a los ejecutivos de ventas.
- Establecer estrategias de ventas.
- Atender a los clientes en dudas y sugerencias.
- Establecer los descuentos y promociones.
- Definir las metas de ventas grupales e individuales.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

Gerencia general	Para determinar los planes y metas para elaborar las estrategias de ventas. Tratar problemas propios del departamento, pasar reportes del funcionamiento del departamento.
Departamento de diseño	Revisión de artes. Diagramación de la revista.
Ejecutivos de ventas	Comunicar planes y estrategias, solicitar reportes de desarrollo de trabajo.

V. Perfil del puesto

Género	Indiferente.
Edad	25 años en adelante.
Nivel académico	Licenciatura en Administración de Empresas.
Experiencia	Ventas y manejo de personal.
Conocimiento	Finanzas, estrategias de ventas.
Habilidades	Liderazgo, buenas relaciones interpersonales.
Actitudes	Proactivo Responsable Honesto Organizado

GERENTE DE DISTRIBUCION

I. Identificación del Puesto

Nivel del Puesto	Alto.
Área o departamento	Distribución.
Relaciones Internas	Gerente general, jefe de distribución, distribuidores.
Relaciones Externas	Encargados de puntos de distribución.
Código del Puesto	003
Horario de Trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Determinar los puntos de distribución más efectivos para alcanzar el mercado meta.

III. Funciones del puesto

- Coordinar y supervisar al jefe de distribución.
- Establecer estrategias de distribución.
- Buscar nuevos puntos de distribución.
- Planificar la distribución mensual de la revista.
- Supervisar la logística de la entrega de la revista.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

Gerencia general	Evaluación de los puntos de distribución.
Jefe de distribución	Para coordinar los puntos de distribución y solicitar reportes de desarrollo de trabajo.
Distribuidores	Comunicación de la planificación mensual de la revista.

V. Perfil del puesto

Género	Indiferente.
Edad	25 años en adelante.
Nivel académico	Licenciatura en Administración de Empresas.
Experiencia	Manejo de personal y puestos similares.
Conocimiento	Estrategias de distribución, logística y administración.
Habilidades	Liderazgo, buenas relaciones interpersonales.
Actitudes	Proactivo Responsable Honesto Organizado

JEFE DE DISEÑO GRAFICO

I. Identificación del puesto

Nivel del puesto	Medio.
Área o departamento	Diseño gráfico.
Relaciones internas	Gerente general, gerente de ventas, diseñadoras.
Relaciones externas	Agencias de publicidad, imprenta.
Código del puesto	004
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Dirigir y gestionar las actividades del departamento de diseño para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

III. Funciones del puesto

- Diseñar los artes finales de publicidad impresa.
- Diseñar de folletos, carteles, catálogos, revistas, papelería, manuales de identidad corporativa.
- Diseñar, programar y actualizar de la página web de la empresa.
- Crear y diseñar logotipos y marcas para la identidad de la empresa.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

Gerencia general	Para la elaboración de objetivos y metas, programas a desarrollarse, coordinar actividades así como también para presentar reportes del desempeño del departamento.
Gerencia de ventas	Para coordinar la entrega de artes a los respectivos clientes, verificando que el producto que le es entregado satisfaga sus necesidades de la mejor manera.
Diseñadores	Para coordinar las fechas de entrega de trabajo, así como para supervisar las labores de los mismos.

V. Perfil del Puesto

Género	Indiferente.
Edad	25 años en adelante.
Nivel académico	Licenciado en Diseño Gráfico.
Experiencia	3 años en el área de diseño.
Conocimiento	Programas de diseño gráfico y otras herramientas.
Habilidades	Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, alta capacidad de creativa.
Actitudes	Proactivo Responsable Honesto Organizado

JEFE DE DISTRIBUCION

I. Identificación del puesto

Nivel del puesto	Medio.
Área o departamento	Distribución.
Relaciones internas	Gerente de distribución, distribuidores, ejecutivos de ventas, gerente de ventas.
Relaciones externas	Clientes, puntos de distribución.
Código del puesto	005
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Encargado de la red de distribución, encontrar y medir nuevos puntos donde concurren personas que tengan capacidad de compra.

III. Funciones del puesto

- Evaluar puntos de distribución para la colocación de la revista.
- Buscar nuevos puntos de distribución.
- Supervisar la efectividad de las rutas.
- Monitorear constantemente a los distribuidores.
- Elaborar reportes del desempeño de su jefatura.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

Gerencia de distribución	Informar los puntos alcanzados en cada una de las ediciones y comunicar cualquier tipo de novedad.
Gerencia de ventas	Informar sobre el movimiento que ha tenido la revista en cada punto de distribución.
Ejecutivos de ventas	Coordinar la entrega de la revista a cada uno de los clientes.
Distribuidores	Establecer puntos y rutas específicas a cubrir semanalmente.

V. Perfil del puesto

Género	Masculino.
Edad	25 años en adelante.
Nivel académico	Diversificado.
Experiencia	2 años en puesto similar.
Conocimiento	Manejo de personal, logística.
Habilidades	Relaciones interpersonales.
Actitudes	Responsable Honesto Organizado

JEFE DE CONTABILIDAD

I. Identificación del puesto

Nivel del puesto	Medio.
Área o departamento	Contabilidad.
Relaciones internas	Gerente general, gerente de ventas, mensajero.
Relaciones externas	Proveedores, bancos, acreedores.
Código del puesto	006
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Dirigir el control contable de la empresa, elaborando con orden, honestidad, claridad y de acuerdo a la ley los registros contables.

III. Funciones del puesto

- Realizar y revisar los ingresos al libro de caja, diario y libros auxiliares.
- Llevar el control de facturas emitidas y recibidas.
- Elaborar la planilla de sueldos.
- Elaborar la documentación para el pago de impuestos.
- Llevar control de las cuentas bancarias de la empresa.
- Elaborar y entregar el informe financiero al gerente general.
- Control de pagos a proveedores, acreedores y empleados.
- Control de cobros a clientes.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

Gerencia general	Para planear, organizar y determinar los objetivos y metas del área financiera, presentar informes financieros del estado general de la empresa.
Gerencia de ventas	Para coordinar el cobro de los clientes, así como también el pago de las comisiones de los ejecutivos de ventas.
Mensajería	Para coordinar los cobros, envío o recepción de documentos, así como también depósitos en las cuentas bancarias.

V. Perfil del Puesto

Género	Indiferente.
Edad	28 años en adelante.
Nivel académico	Licenciado en Auditoría, Licenciado en Administración de Empresas o Universitario en carreras a fin.
Experiencia	3 años en el área contable.
Conocimiento	Leyes fiscales, normas internacionales, manejo de office.
Habilidades	Relaciones interpersonales.
Actitudes	Responsable Honesto Organizado

EJECUTIVO DE VENTAS

I. Identificación del puesto

Nivel del puesto	Medio.
Área o departamento	Ventas.
Relaciones internas	Gerente de ventas, diseñadoras, jefe de contabilidad.
Relaciones externas	Clientes.
Código del puesto	007
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Vender espacios publicitarios para el medio impreso y electrónico dirigido al sector inmobiliario.

III. Funciones del puesto

- Asesorar al cliente de forma eficiente.
- Buscar nuevos clientes.
- Dar seguimiento post-venta a los clientes.
- Revisar el arte final de cada uno de los clientes.
- Entregar reportes al Gerente de ventas.
- Evaluar los resultados de ventas individuales.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

Gerencia de ventas	Para entregar reportes de los resultados de ventas, así como también para planear los diferentes objetivos y metas.
Diseñadoras	Para realizar la revisión de los artes de cada uno de los clientes.
Jefe de contabilidad	Para coordinar los cobros de los clientes.

V. Perfil del puesto

Género	Indiferente.
Edad	24 años en adelante.
Nivel académico	Licenciado en Administración de Empresas, Mercadotecnia y Publicidad..
Experiencia	2 años en el área de ventas.
Conocimiento	Estrategias de ventas, servicio al cliente, 80% del manejo del idioma ingles.
Habilidades	Relaciones interpersonales, persuasivo.
Actitudes	Proactivo Responsable Honesto Organizado

DISEÑADORA GRAFICA

I. Identificación del puesto

Nivel del puesto	Medio.
Área o departamento	Diseño gráfico.
Relaciones internas	Jefe de diseño, ejecutivo de ventas, mensajero
Relaciones externas	Clientes, imprenta.
Código del puesto	008
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Diseñar y producir los bosquejos publicitarios para los clientes.

III. Funciones del puesto

- Elaborar y crear el diseño del arte.
- Modificar el diseño del arte.
- Imprimir el arte.
- Revisar el arte.
- Recibir el material para la elaboración del arte.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

Jefe de diseño	Para coordinar fechas de entrega de la revista a imprenta.
Ejecutivo de ventas	Informar con respecto a las modificaciones que se le harán al arte de cada cliente.
Mensajería	Para entregar el arte final al cliente.

V. Perfil del puesto

Género	Femenino.
Edad	24 años en adelante.
Nivel académico	Licenciada en Diseño Grafico o Técnico en diseño Grafico.
Experiencia	2 años en el área de diseño grafico.
Conocimiento	Programas de diseño.
Habilidades	Relaciones interpersonales, habilidad de dibujo.
Actitudes	Responsable Honesto Organizado

SECRETARIA REPCIONISTA

I. Identificación del puesto

Nivel del puesto	Bajo
Área o departamento	Gerencia general
Relaciones internas	Gerente general, mantenimiento, seguridad, ejecutivo de ventas y mensajería.
Relaciones externas	Clientes.
Código del puesto	009
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Ocuparse de la recepción, transferencia de llamadas telefónicas brindando la adecuada información que los clientes requieran y asistir de manera eficiente al Gerente General.

III. Funciones del puesto

- Atender y realizar llamadas telefónicas internas y externas.
- Archivar documentación diaria de diferentes procesos y actividades.
- Control de agenda del Gerente General.
- Apoyar a los diferentes departamentos en actividades que se requieran.
- Control de limpieza en las instalaciones de la empresa.
- Asistir a la Gerencia General cuando lo solicite, en funciones administrativas.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

Gerencia general	Para brindar apoyo en la redacción de documentos, programar la agenda y brindar todo tipo de información que sea útil al Gerente general para la toma de decisiones.
Mensajería	Para coordinar la entrega y recepción de documentos.
Ejecutivos de ventas	Para apoyar en actividades que solicite el gerente de ventas.
Mantenimiento	Para coordinar que la limpieza de las instalaciones sea optima.
Seguridad	Para tener un control de la seguridad de las instalaciones, personas que ingresan a la empresa así como de vehículos.

V. Perfil del puesto

Género	Femenino.
Edad	22 años en adelante.
Nivel académico	Título de nivel medio en secretariado bilingüe, de preferencia con estudios universitarios.
Experiencia	2 años de experiencia en puesto similar
Conocimiento	Dominio 80% del idioma ingles, dominio de Office
Habilidades	Relaciones interpersonales.
Actitudes	Responsable Honesto Organizado

DISTRIBUIDOR

I. Identificación del puesto

Nivel del puesto	Bajo.
Área o departamento	Distribución.
Relaciones internas	Jefe de distribución.
Relaciones externas	Puntos de distribución.
Código del puesto	010
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Transportar en vehículo las revistas a los diferentes puntos de distribución con que se cuenta.

III. Funciones del puesto

- Movilizar las revistas a los diferentes puntos de distribución.
- Dar mantenimiento y verificar el buen estado del vehículo.
- Contabilizar la cantidad de revistas a la hora de recibirla y de entregarla.
- Realizar de reporte de funciones diarias.
- Verificar el buen estado de los revisteros.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

Jefe de distribución	Indicaciones de entrega de unidades y direcciones donde deben ser entregadas las revistas, entrega de reportes de funciones diarias.
----------------------	--

V. Perfil del puesto

Género	Masculino.
Edad	22 años en adelante.
Nivel académico	Haber cursado como mínimo 3era básico.
Experiencia	1 año de experiencia como piloto de automóvil.
Conocimiento	Leyes de tránsito, manejo de vehículo, conocer direcciones y zonas de la ciudad.
Habilidades	Ninguna
Actitudes	Responsable Honesto Organizado

MENSAJERO

I. Identificación del puesto

Nivel del puesto	Bajo.
Área o departamento	Mensajería.
Relaciones internas	Jefe de contabilidad.
Relaciones externas	Clientes.
Código del puesto	011
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Efectuar el cobro de la cartera de clientes en el tiempo y términos establecidos por la empresa, entregar toda la correspondencia de la empresa.

III. Funciones del puesto

- Realizar la actividad de cobro en forma efectiva de acuerdo a la programación establecida.
- Mantener ordenada la papelería en caso de que se le entregue facturas, contraseñas y materiales de diseño.
- Planificar diariamente la ruta que cubrirá de acuerdo a la programación establecida.
- Realizar entrega de artes y materiales para diseño.
- Entregar la revista a los clientes.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

Jefe de contabilidad	Recibir indicaciones sobre el proceso de cobro, pagos de gastos fijos, pagos urgentes y entregar correspondencia.
----------------------	---

V. Perfil del puesto

Género	Masculino.
Edad	22 años en adelante.
Nivel académico	Estudio de nivel primario.
Experiencia	1 año de experiencia como mensajero.
Conocimiento	Licencia de conducir de motocicleta, direcciones y zonas de la ciudad.
Habilidades	Ninguna.
Actitudes	Responsable Honesto Organizado

CONSERJE

I. Identificación del puesto

Nivel del puesto	Bajo.
Área o departamento	Administración.
Relaciones internas	Todos los puestos.
Relaciones externas	Ninguna.
Código del puesto	012
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Mantener y limpiar las instalaciones y el mobiliario de la empresa.

III. Funciones del puesto

- Limpiar el mobiliario y equipo de la empresa.
- Realizar limpieza de oficinas y baños.
- Servir al personal y a los visitantes que lleguen a la empresa.
- Requerimiento de los utensilios y demás enseres para la oficina.
- Controlar que se tengan los suministros necesarios.
- Realizar otras actividades que le sean asignadas.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

Gerencia general	Para atención de limpieza y servicio de bebidas o cualquier función otorgada que sea extra a sus funciones obligatorias.
Personal en general	Para la atención a sus necesidades de limpieza del área de trabajo.

V. Perfil del puesto

Género	Femenino.
Edad	22 años en adelante.
Nivel académico	Estudio de nivel primario.
Experiencia	1 año de experiencia como conserje.
Conocimiento	Uso adecuado de utensilios de limpieza.
Habilidades	Ninguna.
Actitudes	Responsable Honesto Organizado

AGENTE DE SEGURIDAD

I. Identificación del puesto

Nivel del puesto	Bajo.
Área o departamento	Administración.
Relaciones internas	Todo el personal.
Relaciones externas	Clientes.
Código del puesto	013
Horario de trabajo	8:30 am a 5:30 pm. Lunes a Viernes.

II. Propósito principal del puesto

Vigilar la entrada y salida de las oficinas de la empresa, control de visitantes y resguardo del área de parqueo.

III. Funciones del puesto

- Vigilar la entrega y salida de personas a las oficinas.
- Pedir autorización para la entrada a personas ajenas a la empresa.
- Resguardar el área de parqueo de la empresa.
- Realizar un reporte de los visitantes de la empresa.
- Otras que asigne el jefe inmediato superior.

IV. Relaciones del puesto

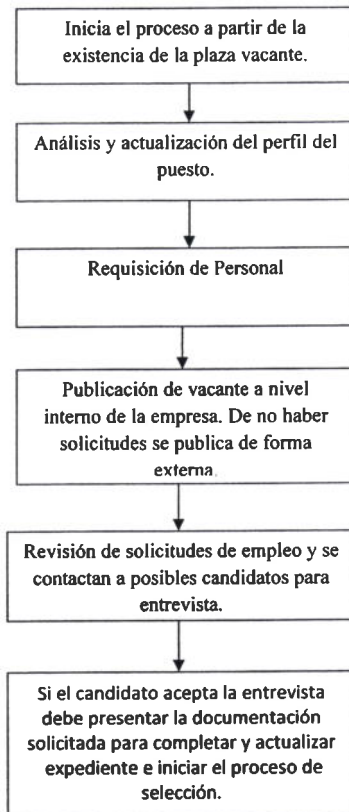
Secretaria	Para la autorización del ingreso de las personas que visitan la empresa.
------------	--

V. Perfil del puesto

Género	Masculino.
Edad	22 años en adelante.
Nivel académico	Estudio de nivel primario.
Experiencia	1 año de experiencia como seguridad.
Conocimiento	Manejo de arma de fuego.
Habilidades	Rapidez de decisión.
Actitudes	Responsable Honesto Organizado

2.2 Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento planteado para la empresa Venegua S.A se detalla en el siguiente flujograma:



Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Identificación de la vacante

El flujograma del proceso de reclutamiento inicia en el momento en que se detecta una necesidad de personal generando una plaza vacante dentro de la empresa. Ésta plaza surge a raíz de una separación o decisión por parte del empleado o de la empresa de terminar la relación laboral; asimismo una vacante se puede originar por la necesidad de cubrir nuevos puestos de trabajo dentro de la organización.

2.2.2 Análisis y actualización del perfil del puesto

Una vez que surge la vacante, es necesario acudir a la descripción del puesto a modo de conocer el perfil que se requiere para la plaza. Es posible que en determinado momento los requerimientos solicitados por la descripción del puesto sean insuficientes dados los cambios constantes en el entorno. Es por ello que se debe considerar, antes de requerir el personal, realizar una actualización de la descripción del puesto en la cual se incluyan los nuevos aspectos encontrados

2.2.3 Requisición de personal

Es necesario que el área que requiera personal en la empresa presente una solicitud por escrito “Requisición de Personal”. En esta solicitud se debe especificar el número de personas que se necesitan y el motivo de la solicitud; así mismo, todos los datos relevantes de la plaza. Para la requisición de personal se deberán de utilizar el siguiente formato:

Formato de Requisición de Personal

FORMA REQUISICIÓN DE PERSONAL VENEGUA S.A	
No. 001	
Dirigido a: _____ De: _____ Fecha: _____ Puesto: _____	
No de Departamento: _____ Nombre del Departamento: _____	
Tipo de Empleo: Completo <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/>	Tipo de Requisición: Directa <input type="checkbox"/> Indirecta <input type="checkbox"/>
Código de Puesto: _____ Grado: _____ No. Años de Experiencia: _____	
Plaza: Adicional <input type="checkbox"/> Reemplazo <input type="checkbox"/>	Reemplaza a: _____
Gerente del Departamento: _____ Ubicación del Puesto: _____	
Nivel de Estudio: Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/>	Horario de Trabajo: _____ Horas Extras Requeridas: _____
Descripción del Puesto: _____ _____ _____	
Habilidades Requeridas: _____ _____ _____	
Habilidades Requeridas: _____ _____ _____	
Observaciones: _____ _____ _____	
Recibido por: _____ Fecha de Recibido: _____	
_____ Nombre del Solicitante	_____ Firma del Solicitante
_____ Nombre Responsable Área	_____ Firma del Responsable Área

2.2.4 Canales de reclutamiento

La empresa Venegua S.A determinará la ubicación de los solicitantes de empleo potenciales, atrayéndolos a través de las fuentes internas y externas.

- Reclutamiento interno

En el reclutamiento interno se brindará a los empleados de la empresa la oportunidad de aplicar a las plazas vacantes, cuando exista una o en su defecto cuando se creen nuevos puestos de trabajo. Cuando exista una plaza, ésta se anunciará en la empresa por medio de carteleros o correos electrónicos invitándolos a enviar su currículo actualizado. Si el candidato cumpliera los requisitos de la plaza vacante, éste ingresará al proceso, el cual competirá con otros candidatos (internos y externos) por el puesto.

- Reclutamiento externo

Entre las fuentes externas que se utilizarán para el reclutamiento de personal en la empresa Venegua S.A están los siguientes:

- ✓ Anuncios en clasificados en Prensa Libre y revistas especializadas.
- ✓ Afiches en centros de formación (Intecap, Universidades, etc).
- ✓ Internet.
- ✓ Ferias de empleo.
- ✓ Centros de asociación (colegios de profesionales).

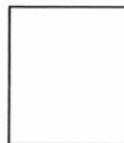
A continuación se presenta el diseño del anuncio en clasificados de Prensa Libre:

INNOVADORA EMPRESA PUBLICITARIA	
Requiere:	
EJECUTIVOS/AS DE VENTAS	
Estudios universitarios /Licenciado en Asministracion de Empresas, Mercadotecnia y Publicidad Buena presentacion y apariencia personal Experiencia en vetas minimo de 2 años Mayor de 24 años Alto grado de honestidad y responsabilidad Con excelente actitud de servicio Con mucha iniciativa y cretividad Relaciones publicas Proactivos/as, extrovertidos/as	La Empresa Ofrece: Agradable ambiente de trabajo Sueldo base + atractivas comisiones Bonificaciones al superar las metas de ventas Estabilidad laboral
Para aplicar, por favor envíe su hoja de vida con fotografía reciente y pretencion de salario a la siguiente direccion electronica: tucontratacion@gmail.com o al buzón No. 142 de Transdoc (11 calle 5-59 zona 9)	

2.2.5 Solicitud de empleo

Previo a la finalización del proceso de reclutamiento el solicitante debe llenar la solicitud de empleo de Venegua, el proceso de reclutamiento finaliza en el momento que el solicitante acepta asistir a entrevista y de ésta forma inicia el proceso de selección. La solicitud de empleo que deben de llenar los aspirantes para una vacante es el siguiente:

SOLICITUD DE EMPLEO



FECHA _____

Datos Personales			
Nombre Completo:			
Lugar y fecha de Nacimiento:			Estado Civil:
Domicilio:	Colonia	Ciudad	C.P
Tel. (1) casa	Tel. (2) recados		Fax:
En caso de no vivir en León especificar Lugar de origen y Tel.		E-mail:	

Datos Escolares	
Carrera:	Generación de: a:
Promedio General:	
Institución:	Pasante: ()
Titulado: ()	

Otros Estudios Grado	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
Maestría				
Diplomado				
Otros				
Otros				

Habilidades en Computación:	Áreas de interés para trabajar:

Experiencia Profesional. Señale los últimos tres empleos en los que se ha desempeñado

Experiencia Laboral	Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:
<p>Empresa: _____ _____</p> <p>Teléfono: _____ Duración _____</p> <p>Periodo: _____ Puesto: _____ _____</p> <p>Jefe Inmediato: _____ _____</p>	

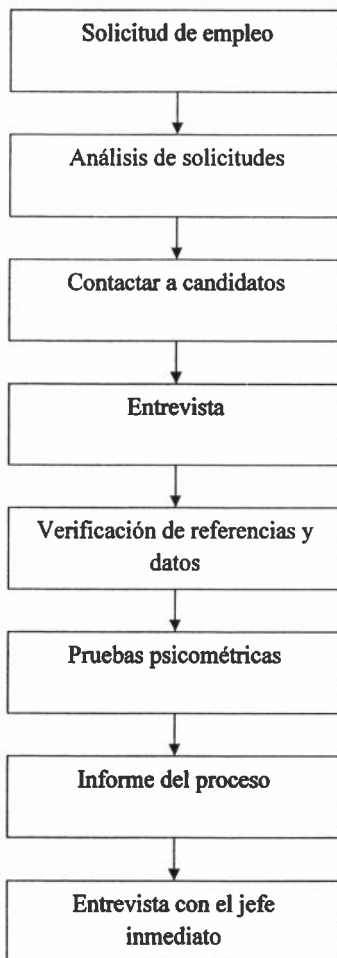
Anote dos referencias personales

Nombre _____
Teléfono _____

Nombre _____
Teléfono _____

2.3 Proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal que se propone se detalla en flujograma que se presenta a continuación:



Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Análisis de solicitudes de empleo

Por medio de la solicitud la empresa se forma una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización, para lo cual debe de llenar el formato que es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del mismo, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros.

2.3.2 Proceso de la entrevista

Al momento de ser entrevistado el candidato debe presentar la siguiente papelería:

- Curriculum Vitae.
- Dos Fotografías recientes tamaño cédula.
- Tres cartas de recomendación laboral.
- Dos fotocopias de cédula completa.
- Antecedentes penales y policíacos recientes.
- Llenar completamente la solicitud de empleo.

La entrevista de selección consistirá básicamente en una plática formal, en la cual se tocarán puntos que permitan evaluar la idoneidad del candidato para el puesto.

El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales:

- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Para lograr responder a estas preguntas el entrevistador puede formular preguntas estructuradas, no estructuradas, mixtas y de solución de problemas.

El entrevistador de crear un ambiente de confianza, debe representar a su organización y dejar a sus visitantes una imagen agradable humana y amistosa.

- **Intercambio de información**

Se debe de iniciar la entrevista preguntando al candidato si tiene preguntas, así establece una comunicación en dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

- **Terminación**

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en el que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, se da por terminada la misma.

- **Evaluación**

Después de realizada la evaluación el entrevistador debe de registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

2.3.3 Verificación de datos y referencias

El entrevistador para responderse algunas preguntas sobre el candidato deberá de verificar datos y referencias, la verificación de ésta información es muy importante ya que en ocasiones tienden a confundir las referencias laborales con las personales y principalmente para verificar efectivamente que la información de la solicitud de empleo sea verdadera y confiable.

2.3.4 Resultados y retroalimentación

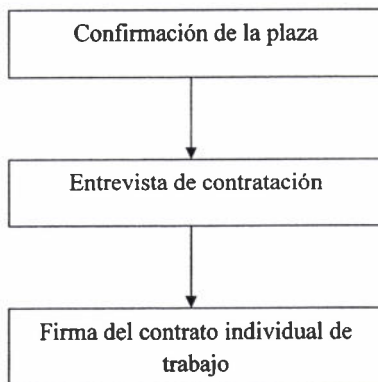
El último paso del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se

llevaron de forma adecuada, el resultado será positivo para la empresa ya que se contará con el personal idóneo para cada puesto de trabajo.

Una vez que el entrevistador cuenta con información suficiente, se elabora el informe dirigido a la empresa o empleador, detallando los conocimientos obtenidos sobre el candidato tras la entrevista y evaluación psicológica. Se exponen los motivos por el que se considera que el candidato es apto para el puesto de trabajo, así como las posibles dificultades u obstáculos para el correcto desempeño del trabajo.

2.4 Proceso de contratación

El proceso de contratación que se propone se presenta en el siguiente flujograma:



Fuente: Elaboración propia

El proceso de contratación es la culminación de todos los pasos anteriores donde se le da a conocer al candidato todos sus derechos y obligaciones, prestaciones, beneficios, salarios, todo esto dentro del marco legal Guatemalteco.

En este momento se firma un contrato laboral en el cual las partes involucradas establecen los términos mediante los cuales se va a laborar y emplear.

Algunos de los aspectos a tocar en la entrevista de contratación son los siguientes:

- Dar una breve explicación de las funciones que desempeña en su nuevo puesto de trabajo.
- Entregar por escrito las reglas internas de la organización.
- Firma del contrato.

Las formas de contratación están regidas por el Ministerio de Trabajo, con base al artículo 25 del Decreto 141, Código de Trabajo de Guatemala, las relaciones laborales que se establecerán en los contratos de la empresa serán los siguientes:

- Contrato por tiempo indefinido
- Contrato por tiempo determinado

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Nombres y apellidos del patrono o representante		
Edad:	Sexo:	Estado Civil:
Nacionalidad:		Dirección:
Municipio:		Departamento:
Cédula de Vecindad:		
No. Orden _____ Registro No. _____ Extendida en _____		
En representación de: _____		
Nombre de la empresa: _____		
Dirección completa: _____		
En la que laboran trabajadores, por una parte y por la otra, Nombres y apellidos del trabajador: _____		
De _____ años de edad _____ sexo _____ estado civil _____		
nacionalidad _____ dirección _____		
Vecino de: _____		
Municipio de: _____		
Departamento: _____		
Cédula de Vecindad _____		
No. Orden _____ Registro No. _____ Extendida en _____		
<p>Quienes para los efectos de este contrato se denominarán PATRONO Y TRABAJADOR, respectivamente, celebran el CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO contenido en las siguientes cláusulas:</p>		
1. La relación de trabajo se inicia: _____		
Fecha de iniciación del trabajo		
2. El trabajador prestará los servicios siguientes: _____		
3. Los servicios serán prestado en: _____		
Nombre de la empresa, si lo tiene, Departamento		
Completar donde presta sus servicios Dirección Municipio Departamento		
4. La duración del presente contrato es: _____		
Indicar si es por tiempo indefinido o definido Artículo 26 Código de Trabajo.		
5. La jornada de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la semana así: En jornada diurna : de las _____ a las _____ horas. En jornada mixta : de las _____ a las _____		

6. El salario será así:

Indicar el monto del salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador, si es por unidad de hora, de tiempo o de alguna otra manera.

Y le será pagado en cada _____
Mes, semana o quincena

En _____
Lugar de pago

7. Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

8. Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

9. El presente contrato se suscribe en _____ el día _____ del mes de _____ de _____

En tres ejemplares: uno para cada una de las partes y uno que el patrono remitirá al departamento administrativo de trabajo.

OBSERVACIONES _____

Firma o impresión digital del trabajador

Firma o impresión digital del patrono

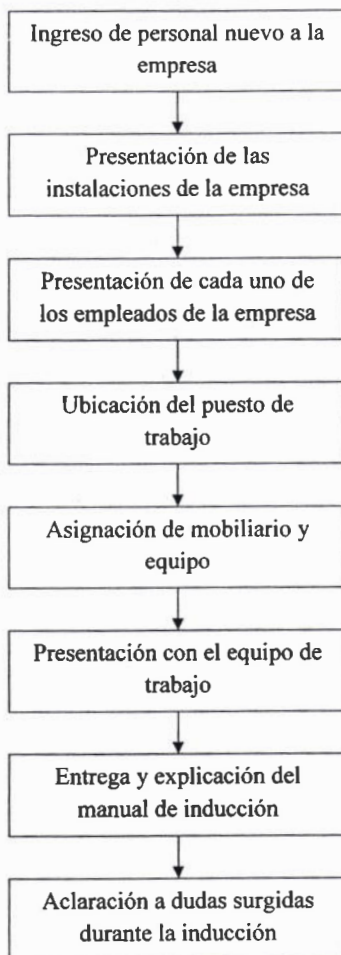
DATOS IMPORTANTES: 1. El contrato individual de trabajo debe suscribirse el mismo día que se inicia la relación de trabajo y enviarse dentro de los 15 días siguientes al Departamento Nacional de Relaciones de Trabajo, cuando hayan modificación o renovación del contrato, deberá procederse en igual forma (Artículo 28 código de trabajo).

2. Si por la naturaleza de las labores de la empresa es de aquellas comprendidas en el Artículo 128 del código de trabajo, debe pactarse lo relativo al trabajo en días de asueto y solicitarse la autorización respectiva a la inspección general de trabajo. 3. En la cláusula 2da. del contrato debe especificarse de la forma más detallada posible los servicios que el trabajador se obliga a prestar para mayor claridad y seguridad de las partes. 4. En las OBSERVACIONES, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato que no están incluidas en el contrato y que forme parte del mismo, tales como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del reglamento interno de trabajo o pacto colectivo de condiciones de trabajo, jornada extraordinarias de trabajo, aprendizaje, sueldos diferidos, aguinaldos, prestaciones en especie (habitación, manutención, víveres, etc.) y cualquiera otras que se pacten.

5. El contrato debe mantenerse a disposición de las autoridades de trabajo, en cualquier revisión que se practique y deberá llevar el sello de revisado del Departamento Administrativo de Trabajo.

2.5 Proceso de inducción

El proceso de inducción que se propone para la empresa Venegua S.A se presenta en el siguiente flujograma:



Fuente: Elaboración propia

2.5.1 Manual de inducción

A continuación se presenta el manual de inducción para el personal de nuevo ingreso de la empresa Venegua S.A:

Descripción de la empresa

La revista Inmobilia.com operada a través de la empresa Venegua S.A es el más completo sistema publicitario para inmuebles, productos y servicios que combina el medio impreso con el medio electrónico logrando así que nuestros clientes aumenten sus ventas al menor tiempo y costo.

Venegua S.A fue fundada en octubre del 2005, con el propósito de sacar al mercado inmobiliaria la revista Inmobilia.com la cual es una franquicia a nivel internacional nacida en Venezuela a principios del año 1995. Hoy por hoy contamos con 29 franquicias independientes siendo una de ellas Venegua S.A, operada por empresarios guatemaltecos y venezolanos.

Actualmente contamos con 25 empleados en los departamentos de distribución, ventas, diseño, contabilidad y gerencia que hacen crecer día con día el nombre de la empresa.

¿Quiénes somos?

Somos una familia de personas comprometidas con alcanzar la excelencia en el desempeño de nuestras labores, de esta misma forma aportamos nuestra calidad como personas para envolver a cada uno de nosotros en un ambiente laboral adecuado para el desarrollo del conjunto empresa-empleado.

Venegua S.A es una empresa que está fundamentada en los calores de responsabilidad, calidad, excelencia e innovación para colocar al sector inmobiliario en un medio de comunicación eficaz, novedosa y accesible.

Venegua S.A

Visión

Ser el principal medio publicitario para todas aquellas personas de la industria inmobiliaria, productos y servicios relacionados con el medio, que nos tomen como la opción más eficiente para llegar a sus consumidores.

Misión

Crear medios publicitarios especializados que ayuden a nuestros clientes a posicionar la marca y a su vez aumentar sus ventas al menor costo ofreciéndole la asesoría necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

Cultura

En Venegua S.A estamos comprometidos con nuestro cliente interno como externo por eso tratamos de brindar el mejor servicio y soluciones rápidas adecuadas a las necesidades de nuestros clientes y empleados.

Valores

- Responsabilidad
- Honestidad
- Lideres
- Puntualidad
- Confianza
- Integridad

Políticas internas de trabajoUso de vestimenta

- Uniforme

Es obligatorio el uso de uniforme en los días establecidos por la empresa tanto para

Venegua S.A

mujeres y hombres. Este uniforme consta de una camisa blanca manga corta con el logotipo de Inmobilia.com zurcido de color rojo en el lado superior izquierdo de la camisa, un pantalón de vestir color negro, zapatos negros, cincho negro, calcetas y calcetines color negro.

- Casual

Para el hombre camisa manga larga y pantalón de vestir. La mujer siempre presentable con pantalón de vestir.

- Horario de Uniforme

Lunes a Jueves: Uniforme

Viernes: Casual

Uso de teléfonos

El uso de los teléfonos de la empresa para llamadas personales está totalmente prohibido al menos que sea una llamada de emergencia. El uso de celulares para atender llamadas personales no es restringido pero no se debe hacer abuso del mismo.

Equipo e instalaciones de trabajo

Cada uno de los miembros de Venegua S.A es responsable del equipo que tiene a su cargo.

Puestos de trabajo

El puesto de trabajo es obligatorio mantenerlo limpio y presentable. La papelería que se reciba debe ser trasladada inmediatamente al lugar que corresponde.

Uso de internet

El uso de internet estará limitado para aquellas actividades que estén directamente relacionadas con el desarrollo de sus labores. Venegua S.A proporciona una dirección de correo electrónico para cada empleado, por esta razón no está permitido el uso del correo personal.

Respeto hacia los compañeros de trabajo

La línea de respeto comienza en el uso adecuado del vocabulario tanto en oficinas como con clientes.

Normas de disciplina

- Mantener en todo momento dentro de la empresa un comportamiento que no interfiera, interrumpa con las labores de los empleados de la empresa.
- Utilizar vocabulario adecuado en todo momento.
- Utilizar diariamente el sistema de asistencia por marcado de tarjetas.
- No presentarse bajo los efectos de ningún estimulante en sus horas de trabajo.
- No ingerir ningún tipo de bebida alcohólica durante su horario de trabajo ni dentro de la empresa.
- No fumar dentro de la empresa.

Medidas disciplinarias

Las infracciones al Código de Trabajo, al presente reglamento y a las obligaciones que imponga el contrato de trabajo, serán sancionadas según su gravedad de la siguiente forma:

- Amonestación verbal, la cual se hará en privado y a raíz de no cumplir las normas de disciplina o las políticas de trabajo.
- Amonestación escrita, la cual se impondrá cuando se reincida en la omisión de cualquiera de las faltas sancionadas con amonestación verbal o se incurra en otras acciones y omisiones determinadas.
- Suspensión del trabajo sin goce de salario hasta de un máximo de ocho días calendario debiéndose escuchar previamente al trabajador.

- Despido sin responsabilidad para el empleador, cuando el trabajador cometa alguna de las faltas que enumera el Artículo 77 del Código de Trabajo.

Obligaciones

- Utilizar el equipo y mobiliario de manera adecuada salvaguardando el buen estado de este.
- Todos los trabajadores en general tienen la obligación de marcar su ingreso y egreso de la empresa.
- Todos los empleados que tengan contacto o relación con los clientes tiene que llevar una relación cordial y respetuosa en un marco profesional.
- Toda aquella documentación que contenga información confidencial deberá mantenerse con discrecionalidad y será responsabilidad del que tenga acceso a la misma.

Prohibiciones

- Ingresar armas de fuego.
- Manipular información fuera de la empresa sin la autorización del responsable de la misma.
- Ingresar a la empresa en estado de ebriedad.
- Abandonar el área de trabajo en horas laborales sin causa justificada o sin permiso del jefe inmediato.
- Fumar dentro de la empresa.
- Comer durante el horario de trabajo.

Horario de Trabajo

Entrada: 8:30 am.

Salida: 5:30 pm.

Horario de Almuerzo: 1:00 pm. a 2:00 pm.

Prestaciones

Bono 14

Se recibirá en el mes de julio. El valor es equivalente a un salario nominal si ha cumplido un año de laborar en la empresa o en forma proporcional para los empleados que tengan menos de un año de estar laborando.

Aguinaldo

Se recibirá en el mes de diciembre el valor es equivalente aun salario nominal si ha cumplido un año de laborar en la empresa o en forma proporcional para los empleados que tengan menos de un año de estar laborando.

Indemnización

Únicamente se cancela en caso de despido. Se cancela un salario por año trabajado, se calcula en base a los últimos 6 meses trabajados.

Departamento de ventas y diseño

Todos los ejecutivos de ventas y diseñadoras emitirán factura por concepto de servicios profesionales prestados. Estos no gozaran de ningún tipo de indemnización ni prestaciones.

Pago de Sueldo

El pago se realizará cada quince días, si el día 15 fuera un día en el que no se laborar, el pago se hará el último día hábil antes de llegar a la quincena.

2.6 Capacitación y desarrollo de personal

2.6.1 Cédula de diagnóstico de necesidades de capacitación del puesto contadora general

PUESTO CONTADORA GENERAL			
Necesidades Detectadas	Cursos Sugeridos	Prioridad	Profundidad
Especialización Tributaria	Cursos libres impartidos por la SAT	A	1
Actualizaciones Tributarias	Cursos específicos impartidos por la SAT o empresas especializadas en temas fiscales y aplicaciones de leyes	A	1
Software de Contabilidad	Cursos de actualización para el uso del software	A	2

Prioridad: A=Corto Plazo B=Mediano Plazo C=Largo Plazo
Profundidad: 1=Avanzado 2=Medio 3=Básico

De acuerdo a los resultados obtenidos las necesidades de capacitación detectadas en el área financiera son: Curso de actualización de materia tributaria-fiscal con 75%, los cuales a su vez se determino que es necesario aplicarlo en un corto plazo con un nivel de profundidad avanzado, principalmente porque este tipo de conocimiento es de suma importancia para el desempeño eficiente de cada uno de los miembros del área financiera.

2.6.2 Programa de capacitación: obligaciones legales y fiscales

- **Objetivo**

Facilitar la actualización y aplicación de los aspectos legales y fiscales a los que está afecta la empresa Venegua S.A.

- Beneficios
 - ✓ Organización con base legal y tributaria adecuada.
 - ✓ Agilización en la toma de decisiones y solución de problemas que se presentan actualmente en el tema fiscal de la empresa.
 - ✓ Dominio del tema en cada puesto.
 - ✓ Manejo correcto del aspecto fiscal y legal de la empresa.
 - ✓ El curso proporcionará recomendaciones en cuanto al tratamiento legal y fiscal que se debe de dar en la empresa.

- Resultados Esperados

Se espera que luego que haber recibido la capacitación el personal del área financiera domine eficientemente la parte legal y fiscal y que se aplique en la empresa.

- Contenido del Curso

El programa de capacitación será desarrollado por la empresa EM&Asociados con los facilitadores Lic. Arturo Gómez y Lic. Rodolfo Martínez.

1. ASPECTOS LEGALES RELEVANTES

Marco Legal Afecto

- Constitución política de la república.
- Leyes aplicables (código tributario, comercio, etc)
- Personalidad jurídica

2. ASPECTOS FISCALES RELEVANTES

- Inscripción ante la SAT
- Impuesto sobre la renta
- Objeto y hecho generador del ISR

- Base legal clave ISR
- Regímenes del ISR
- Agentes de retención ISR
- Régimen de retenciones de ISR a personal en relación de dependencia
- Impuesto al valor agregado IVA
- Materia del impuesto y hecho generador del IVA
- Base legal IVA
- Regímenes del IVA
- Talleres prácticos

3. OTRAS OBLIGACIONES FISCALES

- Impuesto de solidaridad
- Impuesto de circulación de vehículos
- Impuesto de timbres fiscales
- Impuesto único sobre inmuebles
- Impuesto sobre productos financieros

4. IMPORTANCIA DE LA CONSERVACIÓN DE LIBROS Y ARCHIVOS

- Libros contables obligatorios
- Conservación de archivos
- Bancarización
- Uso Banca –SAT

5. INFRACCIONES Y SANCIONES RELEVANTES

- Infracción a los deberes sustanciales
- Infracción a los deberes formales

- Cronograma de capacitación

CAPACITACIÓN	Año 2009	Noviembre		
		26	27	28
1. Aspectos Legales Relevantes				
2. Aspectos Fiscales Relevantes				
3. Otras Obligaciones Fiscales				
4. Importancia de la Conservación de Libros y Archivos				
5. Infracciones y Sanciones Relevantes				

- Costo del programa

No. de Participantes	Costo Unitario	Total Capacitación
2	Q1,500.00	Q.3,000.00

2.6.3 Cédula de diagnóstico de necesidades de capacitación del puesto ejecutivo de ventas

PUESTO EJECUTIVOS DE VENTAS			
Necesidades Detectadas	Cursos Sugeridos	Prioridad	Profundidad
Habilidades en el cumplimiento de resultados	Ventas	A	1
Habilidad para realizar el cierre de ventas	Estrategias de Venta	A	1
Comunicación Interpersonal	Relaciones Humanas	B	2
Prioridad: A=Corto Plazo B=Mediano Plazo C=Largo Plazo. Profundidad: 1=Avanzado 2=Medio 3=Básico			

De acuerdo a los resultados obtenidos las necesidades de capacitación detectadas en el área de ventas son: Curso Ventas de Alto Impacto con 75%, los cuales a su vez se determinó que es necesario aplicarlo en un corto plazo con un nivel de profundidad avanzado, principalmente porque este tipo de conocimiento es de suma importancia para el desempeño eficiente de cada uno de los miembros del área de ventas.

2.6.4 Programa de capacitación: ventas de alto impacto

- Objetivo

Ofrecer a los empleados, diferentes conocimientos y herramientas que sean de utilidad para mejorar su desempeño actual y futuro dentro de la organización.

- Beneficios

- ✓ Eleva la rentabilidad y conduce a actitudes más positivas.
- ✓ Crea mayor conocimiento del puesto.
- ✓ Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- ✓ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- ✓ Promueve la comunicación en toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

- Resultados esperados

Este curso de ventas está diseñado para que los integrantes puedan aprender las técnicas de ventas que les permitan tener mejores resultados con mayor facilidad, la exposición se da en una forma clara, amena y sencilla, además las habilidades adquiridas podrán ser aplicadas de inmediato.

- Contenido del curso

TEMA

COMO VOLVERSE UN SUPER VENDEDOR

- Características de una vendedor de primera
- Garantía de ventas “las personas compran de personas”
- Seis cosas que deben saber para siempre
- Como incrementar las ventas
- Administración del tiempo
- Establecimiento metas “una metas sin un plan es un deseo”
- Tips para convertirse en un mejor oyente
- Top diez en ventas

TEMA

CIERRE DE VENTAS GANADORES

- Características y beneficios
- Atención
- Interés
- Deseo
- Acción
- Mandamiento del vendedor
- Confianza y valor
- Claves para el manejo de objeciones
- Escuche y no interrumpa
- Acepte la objeción
- Responda y condicione

TEMA
VENTAS DE ALTO IMPACTO

- Gestión comercial
- Los 7 pasos claves
- Trabajar por objetivos
- La brújula del cambio
- Definición de objetivos
- Productividad de ventas
- Segmentación de clientes

- Cronograma de la capacitación

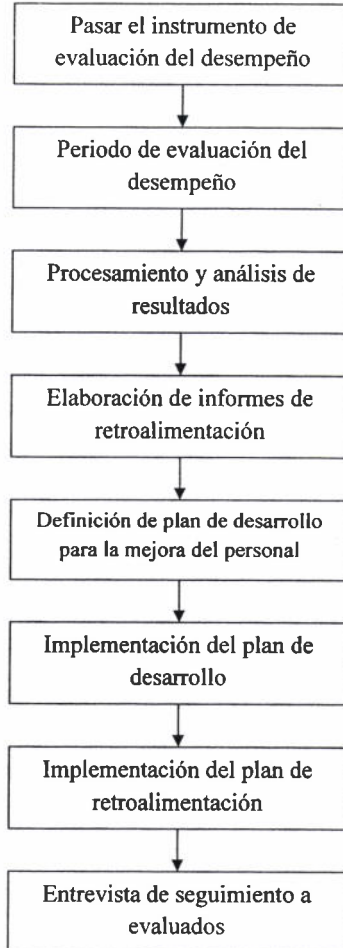
CAPACITACIÓN	Año 2009	Diciembre		
		2	3	4
1. Como Volverse un Super Vendedor				
2. Cierre de Ventas Ganadores				
3. Ventas de Alto Impacto				

- Costo del programa

No. de Participantes	Costo Unitario	Total Capacitación
7	Q1,500.00	Q.10,500.00

2.7 Proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño que se propone para la empresa Venegua S.A se presenta en el siguiente flujograma:



Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el desempeño en la empresa Venegua S.A es necesario implementar un instrumento para la evaluación de desempeño y evaluación de objetivos, ambos se describen a continuación. De igual forma se describe la escala y ponderación final.

2.7.1 Instrumento de evaluación del desempeño

Esta parte de la evaluación tiene un porcentaje del 75% de la evaluación de desempeño total, con una puntuación máxima de 150 puntos.

- Criterios para la evaluación del desempeño
 - ✓ Iniciativa y participación.
 - ✓ Aprovechamiento eficiente del material y equipo de trabajo.
 - ✓ Presentación personal.
 - ✓ Actitud de servicio y colaboración.
 - ✓ Calidad y responsabilidad en el trabajo.
 - ✓ Comunicación.
 - ✓ Compromiso institucional.
 - ✓ Trabajo en equipo.

Cada uno de estos criterios se evaluará por medio de una serie de preguntas a las que el evaluador deberá asignarles una ponderación con base a la escala que se describe a continuación:

Grado	Descripción	Ponderación
Excelente	Cuando el empleado supera ampliamente los objetivos y las metas del grupo.	5
Bueno	Cuando el empleado siempre cumple con sus funciones y objetivos.	4
Aceptable	Cuando el empleado generalmente cumple con sus funciones y objetivos.	3
Deficiente	Cuando el empleado no alcanza los resultados y están por debajo del promedio del grupo.	2

Al finalizar la asignación de puntos a cada pregunta, se deberá hacer una sumatoria la cual dará como resultado la ponderación final de esta primera etapa.

FORMULARIO DE EVALUCION DEL DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO (Colaborador)

Nombre _____

Puesto _____

Fecha de la entrevista: _____

DATOS DEL EVALUADOR (Supervisor, jefe inmediato)

Nombre _____

Puesto _____

INICIATIVA Y PARTICIPACIÓN

	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente
¿Se muestra dispuesto a realizar un esfuerzo extra cuando la situación lo requiere?				
¿Es capaz de resolver imprevistos en el trabajo?				
¿Hace sugerencias para mejoras significativas en el trabajo?				
¿Tiene buena disponibilidad de colaborar con las personas que buscan sus servicios?				
¿Muestra interés y participa en las actividades que se llevan a cabo en la empresa?				
¿Tiene capacidad para realizar sus actividades laborales sin supervisión constante?				

ACTITUD DE SERVICIO Y COLABORACIÓN

	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente
¿Muestra agrado, voluntad y satisfacción por el trabajo realizado?				
¿Cuándo se le solicita a una tarea, responde inmediatamente, aunque no se parte de sus atribuciones?				
¿Resuelve dudas y proporciona ayuda en todo momento?				
¿Muestra una actitud positiva ante las necesidades y exigencias de los clientes internos y externos?				

CALIDAD Y RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO

	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente
¿Cumple a cabalidad con su horario de entrada y salida de trabajo?				
¿Realiza eficientemente sus funciones en el tiempo establecido?				
Si se comete un error, ¿admite su responsabilidad y asume las consecuencias?				
¿Aplica las habilidades y conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?				

COMUNICACIÓN

	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente
¿Es cortés y amable con las personas con quienes se relaciona en su lugar de trabajo?				
¿Establece y mantiene una comunicación abierta y clara?				
¿Cuándo se le hacen recomendaciones de mejora, responde con sus acciones en forma positiva?				

APROVECHAMIENTO EFICIENTE DEL MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO

	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente
¿Utiliza de forma adecuada el equipo y elementos dispuestos para el desempeño de trabajo?				
¿Aprovecha correctamente los materiales que la empresa le proporciona y evita su desperdicio?				

COMPROMISO INSTITUCIONAL	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente
¿Cumple con las reglas, políticas y normas de la empresa?				
¿Muestra sentido de pertenencia hacia la empresa con su comportamiento y actitudes?				
¿Mantiene discreción con la información considerada como confidencial?				

TRABAJO EN EQUIPO	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente
¿Alienta y fomenta el espíritu de equipo?				
¿Apoya el desempeño de otros departamentos de la empresa y fomenta el intercambio de información y				
¿Da preferencia a los objetivos del equipo sobre los propios?				
¿Cuándo su jefe inmediato se ausenta, asume liderazgo y logra buenos resultados?				

TOTAL DE LA EVALUACIÓN	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente
Sumatoria del puntaje obtenido en todos los criterios evaluados.				

2.7.2 Instrumento de evaluación de objetivos

Esta parte de la evaluación tiene un porcentaje del 25% de la evaluación total, con una puntuación máxima de 50 puntos. El instrumento se encuentra integrado por:

- Campo para registrar los datos generales del evaluado y del evaluador.
- Campo para registrar los objetivos a evaluar y su ponderación.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

DATOS DEL EVALUADO (Colaborador)

Nombre _____
 Puesto _____
 Fecha de la entrevista: _____

DATOS DEL EVALUADOR (Supervisor, jefe inmediato)

Nombre _____
 Puesto _____

Los objetivos deberán ser redactados por el evaluador y el evaluado en forma conjunta, a manera que el evaluado tenga claridad de los resultados que se esperan de él.

Aspectos que se deben tomar en cuenta para determinar los objetivos:

- Que sean alcanzables.

- Que sean concretos.

- Que estén relacionados con el puesto, con las responsabilidades del departamento y con los resultados de la empresa.

- Que puedan realizarse únicamente bajo la responsabilidad del evaluado.

- Que tengan establecido el plazo en que se deben conseguir.

- Deben revisarse periódicamente para validarlos y actualizarlos, esto último en caso de ser necesario.

Descripción del objetivo	Nivel de desempeño esperado				Observaciones
	Excelente 5	Bueno 4	Aceptable 3	Deficiente 2	
Sub total					
Puntaje total: (puntaje sobre 50 puntos, utilizar regla de 3)					

Nota: este formato se utiliza al inicio del periodo de evaluación

2.7.3 Escala y ponderación final

La ponderación final será la sumatoria obtenida en el instrumento de evaluación de desempeño y la obtenida en la evaluación de objetivos.

A continuación se presenta un cuadro para la ponderación final:

**Sumatoria de la evaluación de desempeño (150 puntos)
y la evaluación de objetivos (50 puntos)**

Excelente	200 – 190 puntos
Bueno	189 – 171 puntos
Aceptable	170 – 120 puntos
Deficiente	Menos de 119 puntos

2.8 Cronograma elaboración de propuesta

El cronograma que se presenta a continuación determina el tiempo en que se elaboro la propuesta de procedimientos de recursos humanos en la empresa Venegua S.A:

CRONOGRAMA PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA VENEGUA S.A							
Actividad	Año 2009					Año 2010	
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Elaboración manual de descripción de puestos	■						
Procedimiento de reclutamiento		■					
Procedimiento de selección		■					
Procedimiento de contratación		■					
Procedimiento de inducción			■				
Elaboración de manual inducción			■				
Programa de capacitación y desarrollo de personal			■				
Procedimiento de evaluación del desempeño				■			
Elaboración de instrumento evaluación del desempeño				■			
Entrega propuesta a Venegua S.A.							■

2.9 Presupuesto de propuesta

El presupuesto que se presenta a continuación contempla los costos de la propuesta para su implementación, es importante mencionar que estos costos se hicieron en función a que se hará uso de los recursos ya existentes en la empresa, es decir que no se contratará personal extra para implementarla.

RECURSOS	COSTOS
PRODUCTOS PROPUESTA	21,000.00
Manual de descripción de puestos	2,000.00
Manual de Inducción	2,000.00
Evaluación de Desempeño	2,000.00
Capacitación de Personal	13,500.00
Papelería y Útiles	1,500.00
RECURSO HUMANO	6,000.00
Gerente Ventas	6,000.00
TOTAL PRESUPUESTO	27,000.00

7. Bibliografía

- Alcaraz, R. (2001). El Emprendedor de Éxito, (2da. ed.) México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos, (5ta. ed.) México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano, (1era. ed.) México: McGraw-Hill.
- Chruden, H., y Sherman, A. (2000). Administración de Personal, (2da. ed.) México: CECSA.
- Davis, K., y Newstrom, J.W. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo, (2da. ed.) México: McGraw-Hill.
- Dessler, G., (2000). Administración de Personal, (6ta. ed.) México: Prentice Hall.
- Hernández, R., (2001). Metodología de la investigación, (2da. ed.) México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., Slocum, J., y Woodman, R. (2000). Comportamiento Organizacional, (2da. ed.) México: Thomson.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2000). Administración una Perspectiva Global, (5ta. ed.) México: McGraw-Hill.
- Margulies, N., y Raia, A. (2000). Desarrollo Organizacional, (2da. ed.) México: Diana.
- Siliceo, A., (2001). Capacitación y Desarrollo de Personal, (2da. ed.) México. McGraw Hill.
- Universidad Panamericana-UPANA- (2009). Guía para la Realización de la Práctica Empresarial Dirigida. Guatemala.

Universidad Panamericana-UPANA- (2009). Manual de Estilo. Guatemala.

Werther, W., y Davis, K. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ta. ed.)
México: McGraw-Hill.

ANEXOS



ANEXO 1

ENTREVISTA PARA EVALUAR LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

Objetivo: Este instrumento tiene como finalidad evaluar la situación actual de los procedimientos de Recursos Humanos de la empresa Venegua S.A

Nombre:	
Puesto:	Departamento:
Teléfono - Ext:	Fecha:

1. ¿Cómo recluta a su personal?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal?
3. ¿Qué elementos toma en cuenta para contratar al personal que forma parte de su equipo de trabajo?
4. ¿Qué inducción recibe el personal de primer ingreso en la empresa?
5. ¿Quién es la persona encargada de dar la inducción al personal de primer ingreso?
6. ¿Cuenta la empresa con algún manual de descripción y análisis de los puestos?
7. ¿Ha recibido el personal de su empresa algún tipo de capacitación?
8. ¿Con que frecuencia capacita a su personal?
9. ¿Qué incentivos da la empresa para mantener al personal?
10. ¿Cómo evalúa el desempeño del personal de la empresa?



ANEXO 2

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA VENEGUA S.A.

Objetivo: Este instrumento tiene como finalidad identificar los elementos de los procedimientos de Recursos Humanos de la empresa Venegua S.A.

Nombre:	
Puesto:	Departamento:
Tiempo de laborar en la empresa:	Fecha:

1. ¿Cómo califica la atención que se le brinda desde el área administrativa al personal?

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

2. ¿Por qué medio se entero de la plaza que ocupa actualmente en la empresa?

Recomendación _____ Anuncio _____ Internet _____ Otros _____

3. ¿Cuándo usted aplico para la plaza que posee lleno una solicitud de empleo?

Si _____ No _____

4. ¿Cuándo fue seleccionado como posible candidato que tipo de prueba le realizaron?

Pruebas Escritas _____ Entrevistas _____ Ninguna _____

5. ¿Por qué medio le confirmaron la plaza?

Vía Telefónica _____ Vía Escrita _____ Personalmente _____

6. ¿Cuándo ingreso a la empresa firmo un Contrato de Trabajo?

Si _____ No _____

7. ¿Cuándo ingreso a la empresa recibió algún tipo de inducción?

Si _____ No _____

8. **¿Considera importante la inducción del personal?**

Si _____ No _____

9. **¿Qué herramientas le proporcionaron cuando ingreso a la empresa para poder desarrollar las funciones de su puesto?**

Manuales _____ Guías _____ Programas _____ Otros _____

10. **¿Cuenta usted con incentivos laborales?**

Si _____ No _____

11. **¿Ha tenido algún asenso durante el tiempo de laborar en la empresa?**

Si _____ No _____

12. **¿Considera usted que la capacitación constante le ayudaría para mejorar su desempeño laboral?**

Si _____ No _____ Porque _____

13. **¿En cuales de las funciones que desempeña en su puesto considera que necesita capacitación?**

14. **¿Alguna vez se le ha evaluado el desempeño de su puesto?**

Si _____ No _____

15. **¿Considera que es necesario evaluar el desempeño de su puesto?**

Si _____ No _____ Porque _____

16. **¿Quienes considera que debería ser las personas indicadas para realizar la evaluación del desempeño?**

Gerente General _____ Jefe Inmediato _____ Equipo de trabajo _____ Usted mismo _____

17. **¿Con que frecuencia cree usted que seria necesario evaluar el desempeño de su puesto?**

Cada mes _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____