

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



**Proceso de Reclutamiento y Selección del Recurso Humano para una Empresa de  
Transporte Pesado en la Región Nororiental**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

**Hugo Alexander Harrinzon Córdón**

**Zacapa, abril 2014**

**Proceso de Reclutamiento y Selección del Recurso Humano para una Empresa de  
Transporte Pesado en la Región Nororiental**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Hugo Alexander Harrinzon Córdón

Licenciado Omar Alexander Aldana Portillo, (Asesor)

Licenciado Oscar Rene Morales Calderón (Revisor)

**Zacapa, abril 2014**

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

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

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

EMBA Adolfo Noguera Bosque  
**Secretario General**

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

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

M. A. Ronaldo Antonio Girón  
**Vice Decano**

Lic. César Fernando Orellana Paiz  
**Coordinador**

**Terna Examinadora que práctico el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**Lic. Miguel David Ordoñez Padilla**

Examinador

**Lic. Carlos Rolando Girrola de la Rosa**

Examinador

**Lic. Moisés Córdón Franco**

Examinador

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo**

Asesor

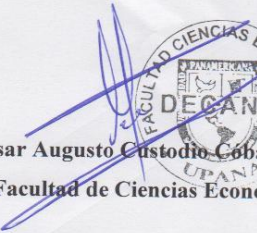
**Lic. Oscar René Morales Calderón**


Revisor

REF.:C.C.E.E.0010-2014

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 20 DE FEBRERO DEL 2014  
SEDE ZACAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana Portillo, tutor y Licenciado Oscar Morales Calderón, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Proceso de reclutamiento y selección del recurso humano para una Empresa de Transporte Pesado en la Región Nororiental", Presentado por él (la) estudiante Hugo Alexander Harrinzon Cordón, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.646, de fecha 07 de Septiembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

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



Nombre completo del tutor: Omar Alexander Aldana Portillo  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 8085  
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa  
No. Teléfono Of. 57524159  
No. Teléfono Cel. 56187978  
E-Mail [omaraldanaupana@gmail.com](mailto:omaraldanaupana@gmail.com)

Zacapa, 25 de mayo de 2013

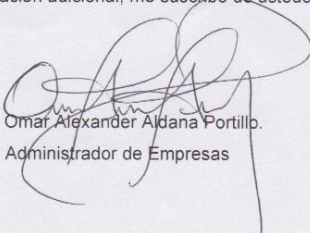
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Proceso de reclutamiento y selección de recurso humano para Transportes de la Región Nororiental**" realizado por el estudiante: **Hugo Alexander Harrinzon Cordón**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y ocho (88) puntos de cien (100).

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

  
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Oscar René Morales Calderón  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 12,245  
Dirección: 4ta. Calle 3-10 zona 2, Barrio La Calzada, Zacapa  
No. Teléfono 57502569  
E-Mail moralesupana@gmail.com

Zacapa, 06 de Julio de 2013

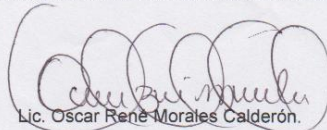
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Proceso de reclutamiento y selección de recurso humano para Transportes de la Región Nororiental**" realizado por el estudiante: **Hugo Alexander Harrinzon Cordón**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión 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 sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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



Lic. Oscar René Morales Calderón.

Administrador de Empresas

c.c. archivo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"


## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 206.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderon, hacen constar que el estudiante **Harrison Cordón, Hugo Alexander** con carné **0807328** aprobó con ochenta puntos (80 pts.), el Examen Técnico Profesional, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de septiembre del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de abril del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
Vo. Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General

Marta Matta  
C.C. Archivo



## Dedicatoria

- A Dios:** Infinita Presencia que mueve mi vida y estar a cada paso que doy, por iluminar mi mente y fortalecer mi corazón y haber colocado aquellas personas que han sido y seguirán siendo mis amigos que ha sido de compañía durante todo el periodo de estudio
- A mi esposa:** Carmen Alicia Pinto Franco de Harrinzon por todo el amor demostrado, comprensión, paciencia y el apoyo que me brindo en todo momento para que fueran alcanzada mis metas y sueños. Por ser la mujer que siempre soñé y que dios envió a mi lado para hacerla feliz.
- A mis hijos:** Steven Alexander Harrinzon Pinto, Jonathan Gabriel Harrinzon Pinto, que este triunfo les sirva de motivación para que ellos puedan alcanzar sus metas ya que el mismo es dedicado a ustedes
- A mis padre:** Hugo Rolando Harrinzon y Ana María Córdon por el apoyo moral que me brindaron para que yo pudiera celebrar un triunfo más en la vida
- A mis hermanas:** Brenda Harrinzon Córdon y Grecia Harrinzon Córdon, quienes forman parte de mi vida, gracias por su cariño incondicional.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
<b>Capítulo 1</b>	
Marco teórico	01
1.1 Administración	01
1.2 Administración de recursos humanos	04
1.3 Planeación de la organización y de recursos humanos	06
1.4 Dotación de personal a la administración	06
1.5 Pronósticos de las necesidades de personal	06
1.6 Políticas de puesto	07
1.7 Análisis de puesto	08
1.8 Compensación	08
1.9 Identificación del puesto	09
1.10 Descripción de puesto	09
1.11 El reclutamiento	11
1.12 Selección de personal	16
<b>Capítulo 2</b>	
Planteamiento del problema	25
2.1 Título de la investigación	26
2.2 Justificación	26
2.3 Objetivos	27
2.3.1 General	27
2.3.2 Específicos	27
2.4 Variable de estudio	27

2.4.1	Definición conceptual	27
2.4.2	Definición operacional	28
2.5	Alcances y limites	28
2.5.1	Alcances	28
2.5.2	Limites	29
<b>Capítulo 3</b>		
	Metodología de la investigación	30
3.1	Tipo de investigación	30
3.2	Sujetos de la investigación	30
3.3	Población y muestra	31
3.4	Instrumentos	31
3.5	Procedimiento	32
<b>Capítulo 4</b>		
	Aporte	33
4.1	Para la Institución	33
4.2	Para la universidad	33
4.3	Para Guatemala	33
<b>Capítulo 5</b>		
	Análisis de resultados	34
<b>Capítulo 6</b>		
	Presentación de resultados	36
6.1	Resultados de entrevista	36
6.2	Resultados de entrevista dirigida a personal Administrativo y Operativo	39

<b>Capítulo 7</b>	
Propuesta	49
<b>Cronograma de trabajo</b>	53
<b>Conclusiones</b>	54
<b>Bibliografía</b>	55
<b>Anexos</b>	57
No.1 Evaluación integral	58
No.2 Diagnóstico	62
No. 3 Entrevista dirigida al Mando Directivo Empresa Transportes de la Región nororiental	68
No. 4 Entrevista dirigida a la administración, recursos humanos Financiero y operativo Empresa Transportes de la Región nororiental	73
No. 5 Cuestionario dirigido al personal operativo	78
No. 6 Ejecución de la propuesta	82
Manual de Procesos de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos Para la empresa de Transportes Pesado en la Región Nororiental	86
Pasos para el proceso de reclutamiento	94
Boletín informativo interno	98
Ficha de solicitud de empleo	100
Entrevista inicial (forma 01)	102
Entrevista final (forma 02)	103
Pasos del proceso de selección de personal figura 2	105
Pasos del proceso de contratación de personal figura 3	110

## Resumen

Hoy por hoy, uno de los principales desafío que enfrenta las empresas de transportes es el querer mejorar la administración de recursos humanos y la contribución de los mismos sea de la mejor calidad posible para la organización

Como el objetivo principal de esta PED es como plantear o determinar el proceso de provisión de recurso humano en la empresa de transportes de la región nororiental de Zacapa. La cual el estudio es de tipo descriptivo.

Fue tomado como sujetos de estudio un gerente general, un gerente administrativo, un gerente de operaciones 60 colaboradores de los departamentos de recursos humanos, administración, finanzas y producción de la empresa objeto de estudio

Se llegó a la conclusión que las empresas objeto de estudio no realizan a cabalidad el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que carecen de documentos que les puedan servir de referencia para realizar el proceso antes mencionado.

## **Introducción**

Hoy en día la empresa en su afán de responder a las exigencias del mercado del transporte de carga pesada, brinda diariamente sus servicios a los clientes por medio de una planeación eficiente de recurso humano que tiende al desarrollo de la misma

En una empresa se debe determinar las necesidades de personal, los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa, realizar estudios tendientes a las proyección de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección

La empresa de Transporte Pesado en la Región Nororiental, objeto de estudio nace con el objetivo de prestarle los servicios de traslado de carga pesada, de los cuales hacemos mención tanto de contenedores de productos secos, como refrigerado, proporcionándoles el servicio las actuales empresas meloneras de la región ya que los mismos son trasladados a los diferentes puertos del país.

El presente proyecto pretende contribuir con dicha empresa, en la necesidad sobre la problemática que afecta a la organización, específicamente en área de recursos humanos, para aplicar técnicas metodológicas para desarrollo integral, para aplicar un proceso, integración de reclutamiento, selección de personal que contribuirá a mejorar el desempeño a la organización.

El desarrollo del proceso para reclutamiento, selección de personal tendrá utilidad dentro de la organización para orientar de manera eficiente búsqueda de personal adecuada al momento de tener vacante o inicial búsqueda de cargos nuevos. De los cuales se observaran los diferentes factores que influyen en búsqueda de personal, que requiere diferentes técnicas que deben utilizar, para agilizar captación de personal.

La información recabada permite concluir que el proceso de provisión de recurso humano de la empresa estudiada no se realiza de una forma correcta en cuanto a las actividades que incluye, ya que demuestra debilidades.

Derivado de lo anterior se recomienda aplicar un proceso formal de provisión de recursos humanos acorde a la necesidad de la empresa estudiada.

# Capítulo 1

## Marco teórico

### 1.1 Administración

Administración es ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros y tecnológicos) con el fin de obtener el máximo beneficio posible, el mismo pues de ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la empresa.

Según el Autor Chiavenato (2000) “es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de miembros de la organización y empleo de todos los demás recursos organizacionales, con propósito de alcanzar metas establecidas para la organización”

Dentro de una organización pública o privada es indispensable que se desarrolle la administración para lograr su buen funcionamiento y maximizar sus recursos y actividades.

Algunos autores que influyen en la administración de manera teórica y práctica, brindaron grandes aportaciones en libros, de tal manera que cada autor define la administración según su criterio y experiencia.

Arthur, Snell y Scott. (2001). Administración de recursos humanos, En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: La descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las



tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin.

En Administración, también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las necesidades

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión principal de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los

plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio, Curso gramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo.

- Según Chiavenato, (1999) la administración se deriva del latín ad ministrare, donde significa ad ministrare servicio, de lo que deduce la idea de estar al servicio de algo o alguien. Por ejemplo: El estar al servicio de la sociedad, haciéndola más productiva (eficiencia), para el cumplimiento de sus labores, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales

- Para Robbins y Coulter, (2000) la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.
- Hitt, Black y Porter, (1999) definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

## 1.2 Administración de recursos humanos

Proporciona capacidades humana requeridas por una organización y desarrolla habilidades y aptitudes del individuo para ser lo mas satisfactorio así mismo y ala colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones depende, para funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano

La administración de recursos humanos está constituida por subsistemas independientes:

- **Subsistema de recursos humanos:**

Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.

- **Subsistema de aplicación de recursos humanos:**

Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.

- **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos:**

Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

- **Subsistema de desarrollo de recursos humanos:**

Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.

- **Subsistema de control de recursos humanos:**

Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos.

Estos sistemas son íntimamente interrelacionados e interdependientes.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Se basa en la planeación de recursos humanos, para lo cual se decidió abordar seis subtemas, los cuales son:

1. La planeación de la organización y de recursos humanos
2. Dotación de personal a la administración
3. Pronósticos de las necesidades de personal
4. Portafolio de inversiones de recursos humanos
5. La relación de la planeación de recursos humanos con las funciones del proceso de administración de recursos humanos.

En el primer subtema de las generalidades de la planeación de recursos humanos, su concepto y objetivos. Luego en el proceso de planeación de recursos humanos.

Abordaremos las políticas, su concepto, definición, objetivos, ventajas y desventajas. Después, analizaremos las políticas de planeación de recursos humanos. Para luego dar la clasificación y características de las políticas.

### 1.3 Planeación de la organización y de recursos humanos:

Dichos términos están interrelacionados, debido que el trabajo humano es el insumo más crucial de cualquier empresa por ello se decidió abordarlo de manera breve, pues la planeación de la organización tiene una concepción de los recursos humanos más amplia, pues toma en cuenta todos los recursos como capital, materia prima, equipos, terrenos, además del trabajo humano.

### 1.4 Dotación de personal a la administración:

En el cual se explicará la planeación del personal en las empresas privadas y en las organizaciones públicas. Además que se analizará la determinación de las necesidades de la dotación de personal.

### 1.5 Pronósticos de las Necesidades de Personal:

Se abordarán las proyecciones de los requerimientos de personal, así como las distintas técnicas para determinar los requerimientos de personal como el análisis de tendencia, análisis de margen, análisis de correlación, uso de la computadora para proyectar los requerimientos de personal, el juicio administrativo. También otros métodos como los pronósticos basados en la experiencia, pronósticos basados en tendencias, análisis de presupuestos y planeación y análisis de nuevas operaciones.

Este subtema es importante puesto que para realizar una buena planeación se deben conocer todas las proyecciones de suministros de candidatos internos, dentro de las cuales se encuentran los sistemas manuales y cuadros de reemplazo, sistemas computarizados de información, los ingredientes básicos de un inventario computarizado. Además de conocer todas las proyecciones de suministro de candidatos externos a través del estudio de las condiciones económicas generales, condiciones del mercado local y las condiciones del mercado ocupacional.

## 1.6 Políticas de puestos

La política es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación:

- **Sistema de graduación de puestos:** Supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.
- **Sistema de clasificación:** Implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
- **Sistema de comparación de factores:** Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades
- **Condición de trabajo.** Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
- **Sistema de puntos:** Es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

## 1.7 Análisis del puesto

Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo.

Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado, la oportunidad de empleo que pretende llenar.

## 1.8 Compensación

Es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no solo se refiere a un sueldo o salario. También incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del

empleado y esto, a su vez, aumenta la producción. Algunos tipos de compensaciones son:

- Bonos
- Por cientos de ganancias por las ventas
- Descuentos en productos
- Beneficios no monetarios
- Entre otros, que dependen del tipo de compañía y sus políticas

### 1.9 Identificación del puesto

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes

### 1.10 Descripción de puestos:

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:



- **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- **Obligación:** Se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros.
- **Ocupación:** Clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Carrel, Elbert y Hatfield (1995) señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto

Dessler (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.

Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Es importante, para preservar la comparabilidad, que se siga la misma estructura general para todos los puestos aunque sean de diferentes niveles.

### 1.11 El reclutamiento

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar la investigación pertinente, para determinar si existe personal de la organización que reúna los requisitos para desempeñar el cargo satisfactoriamente (Reclutamiento Interno)

Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De lo que se puede inferir que el reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

### 1.11.1 Fuentes de reclutamiento

Peña (1997) clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidas como Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo. (p.105)

### 1.11.2 Reclutamiento interno

Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

- Transferencias ( movimiento horizontal)
- Promociones ( movimiento vertical y horizontal)
- Transferencia con promociones
- Programas de desarrollo

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el órgano de RRHH y los demás órganos de la empresa.

**El reclutamiento interno se basa en datos como:**

- Resultados de evaluación de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- Planes de carrera
- Condiciones de ascenso del candidato.

**1.11.3 Ventajas**

El reclutamiento interno se evidencia una serie de ventajas entre las más importantes se mencionan:

- Económico.
- Rápido
- Tiene mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental.
- Fuente de motivación para los empleados ya que ven la posibilidad de progreso en la organización, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.
- No necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto

**1.11.4 Desventajas:**

- Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados

- Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades.

### 1.11.5 Reclutamiento externo

Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:

- **Consulta de los archivos de candidatos:** Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos
- **Candidatos presentados por empleados de la empresa:** Es de bajo costo.
- **Carteles o anuncios en la portería de la empresa:** Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- **Contacto con sindicatos:** Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- **Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios.** Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- **Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua**
- **Viajes de reclutamiento a otras localidades, anuncio en diarios y revistas:** Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.

- **Agencias de reclutamiento:** Es uno de los más costosos. La mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

#### 1.11.6 Ventajas:

- Permite contratar a gente nueva, lo que permite actualizar a la empresa con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato

#### 1.11.7 Desventajas:

- Tarda más que el reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo)
- Es más costoso
- Es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos son desconocidos.
- Afecta la política salarial de la empresa.
- Los empleados pueden percibir esto como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

Según Chiavenato (1999) abarca otra forma de fuente del proceso de reclutamiento, la cual la define como reclutamiento mixto, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno.

Este puede ser adoptado de tres maneras:

- (a) Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables
- (b) Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- (c) Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

## 1.12 Selección de personal

Wayne (1994). El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En una definición más amplia la Selección de Personal, se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y su potencial, a fin de hacerlo mas satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Peña (1997)" establece que la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato mas calificado para cubrir una posición dentro de la organización.

### 1.12.1 Objetivos y desafíos de la selección de personal

Peña, (1997) La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere

cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

### 1.12.2 Proceso de selección

Chiavenato (1999). El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

### 1.12.3 Capacitación

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y



calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

Hoy en día, la capacitación es una de las mejores maneras para establecer mejores empleados dentro de la compañía y mejorar notablemente su desempeño.

#### 1.12.4 Descripción de puestos

Esta se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. Chiavenato, (1999)

Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Mondy y Noe, (1997): “La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los

requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

Mondy y Noe, (1997): Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación:

- Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de

puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría. Descripción genérica Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes, Un ejemplo de descripción de puestos genérica se observa abajo.. La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación
- Designaciones
- Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

Las descripciones de puestos específicas, las estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto, indican su relación con otros puestos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Por ejemplo el puesto específico de “Contador a cargo del libro mayor” debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro del Departamento Contable.

Expone el tipo de sistemas contables utilizados el tipo y frecuencia de los partes financieros que deben confeccionarse y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía. Abajo aparece un ejemplo de descripciones de puestos específicas. Las descripciones de puestos específicas sirven otros propósitos:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama

### **Elementos que componen las descripciones de puesto:**

- Designación del puesto
- Unidad organizacional y relación de dependencia.

Según Werther y Davis (2000), Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes. Por ejemplo, el puesto de “diseñador” en una División de Productos para Consumidores y en una División de Productos Industriales puede tener el mismo nivel de remuneración pero ser muy diferentes en otros sentidos.

Chiavenato, (1999) Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes. La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información. Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto.

Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan.

Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- Educación pertinente Experiencia pertinente

- Esferas concretas de experiencia, Aptitudes manuales o mentales Aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo
- Condiciones ambientales peligrosas o duras Análisis de puestos Después de la descripción, viene el análisis del puesto.

Una vez que se identifica el contenido del cargo, (aspectos intrínsecos) se pasa a analizar el puesto en la relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Según Mondy y Noe (2005, p.87), La descripción de puestos y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí; la descripción se preocupa por el contenido del cargo.

En otras palabras, cuales son los requisitos del puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en que condiciones debe desempeñar el puesto. Por lo general, el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo

Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones. En lo fundamental, los factores de especificaciones son puntos de referencia que

permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los puestos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento. Veamos por separado cada uno de sus factores.

✓ **Requisitos intelectuales:** Tienen que ver con las exigencias del cargo, en los que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Instrucción básica;
2. Experiencia básica anterior
3. Adaptabilidad al cargo
4. Iniciativa necesaria
5. Aptitudes necesarias

✓ **Requisitos físicos:** Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

1. Esfuerzo físico necesario
2. Capacidad visual
3. Destreza o habilidad
4. Complexión física necesaria.

✓ **Información confidencial**

Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o

sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del puesto una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

**Ambiente de trabajo y Riesgos:**

La aplicación de los resultados del análisis de puestos es muy amplia; reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades capacitación, definición de programas de capacitación, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de puestos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc., Casi todas las actividades de recursos, se basan en la información que proporciona el análisis del puesto.

Por otro lado, Mondy y Noe (2005), opinan que es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas.

## Capítulo 2

### Planteamiento del problema

Dentro del campo de la administración el aprovechamiento del recurso humano es de particular importancia ya que este es el que genera la correcta implementación de los insumos así como aportes de creatividad; motivo por el cual se hace importante la selección del personal, ya que este desempeñara y promoverá la mejora continua.

Una de las frases más recordadas dentro de la administración del recurso humano es “no contratar a quien tendrás que despedir”, esto hace reflexionar que el éxito del desempeño de un colaborador depende en gran medida de la correcta selección del mismo y el evaluar si podrá contar con las actitudes y aptitudes idóneas para el puesto que se pretende que desempeñe.

Lo anterior se fundamenta debido a que los colaboradores se contratan por medio de recomendaciones del personal existente o el mismo gerente general asimismo, no se toma en cuenta las descripciones y perfiles de los puestos, no cuentan con una planeación de recursos humanos; además no se cumplen los pasos correspondientes a un proceso de reclutamiento, selección; olvidándose el propósito fundamental de la administración de los recursos humanos como lo es, mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización.

Los proceso objetivos de estudio, se realizan de forma mecánica, sin mayores requisitos la motivación al cambio de ser actualmente una organización estructurada informalmente a ser una organización moderna y estructurada acorde al mercado laboral de acuerdo a las necesidades del mismo, centrada en aprovechar una reestructuración organizacional, provocando la importancia de contratar al personal



clave en todas la áreas de la organización, para buscar una mayor eficiencia operacional y hacerla más productiva y competitiva.

Detectar puntos débiles de la organización en el aérea de recursos humanos específicamente en la forma en que recluta, selecciona a su personal, para convertirlos en fortalezas, y cumplir con la rapidez y eficiencia.

## 2.1 Título de la investigación

Proceso de reclutamiento y selección del Recurso Humano para una Empresa de Transporte Pesado en la Región Nororiental.

## 2.2 Justificación

Dotar a la institución de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar, seleccionar el personal necesario para cubrir las vacantes dentro de la organización, logrando así objetivos.

Dentro de la institución, no existe un proceso establecido para reclutamiento, selección y contratación de personal, este se encuentra a cargo de varias personas, por sus múltiples compromisos no están disponibles y el proceso es aplicado para los aspirantes a un puesto, donde se evalúan conocimientos, habilidades y aptitudes básicas de quienes optan por dichos puestos.

Las personas que se encargan del reclutamiento y selección del personal dentro de la institución, ven la necesidad de formalizar procesos que les permitan obtener mejores resultado en esta área.

## 2.3 Objetivos

### 2.3.1 General

Determinar si existe el proceso de reclutamiento y selección de personal, en la empresa de Transporte pesado en la región nororiental.

### 2.3.2 Específicos

- Determinar la existencia de políticas para el reclutamiento de recurso humano
- Determinar si existe un plan o proceso para la selección y contratación de recurso humano
- Establecer la existencia del proceso reclutamiento y selección para el personal interno.
- Que tan efectivo es el proceso de reclutamiento y selección de personal

## 2.4 Variables de estudio

Proceso de reclutamiento de personal

Proceso de selección de personal

### 2.4.1 Definición conceptual

a) Proceso de reclutamiento de personal:

Chiavenato (1999) “El proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

b) Proceso de selección de personal:

El proceso selección es la escogencia del individuo idóneo para el cargo adecuado. (Chiavenato, 1999).

## 2.4.2 Definición operacional:

### a) Proceso de Reclutamiento de Personal:

Para efectos de esta investigación se entiende por reclutamiento al proceso necesario a realizarse en una empresa que permita atraer un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico; teniéndose como indicadores:

- 1 Proceso de reclutamiento de personal
- 2 Fuentes y métodos reclutamiento

### b) Proceso de selección de personal:

Para fines de esta investigación se entiende por selección de personal como la técnica que se utiliza en la empresa para evaluar entre los candidatos que se tengan para ocupar una plaza, y así escoger al más adecuado para ocupar la plaza vacante, según las características propias del puesto; como indicadores se tiene:

- Proceso de selección de personal
- Entrevistas
- Pruebas
- Contratación

## 2.5 Alcances y límites

### 2.5.1 Alcances

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa de transporte pesado en la región nororiental, en cual se podrán identificar las ventajas y desventajas del proceso de provisión que utilizan e implementar las mejoras y con ello mejorar las

contribuciones del recurso humano, asegurándose un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo sobre la base de un perfil apropiado.

✓ Espacial

El presente estudio fue llevado a cabo en las instalaciones de Transportes pesado en la región nororiental, ubicada en el departamento de Zacapa.

✓ Temporal

El presente anteproyecto de estudio se realizó del doce (12) del mes de mayo del año 2012 al veinticinco (25) del mes de mayo del año dos mil trece (2013).

✓ Teórica

En la presente investigación se utilizaron documentos y folletos de información, el internet, manuales, guías.

### 2.5.2 Límites

Las limitantes de la presente práctica empresarial dirigida fue el acceso a la información específica de la empresa de transportes de la región nororiental objeto de estudio en cuanto a características, número de empleados temporales y fijos, clientes, proveedores de insumos, rutas de traslados de carga y precios de las diferentes servicios prestados

## Capítulo 3

### Metodología de la investigación

#### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la cual Hernández, Fernández y Baptista, (2003), mencionan que “persigue describir situaciones, eventos y hechos”. Además se dice que la investigación descriptiva es un estudio que describe la situación en la que está la empresa, con esto se selecciona una serie de cuestiones y cada una de ellas se mide independientemente.

#### 3.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio para el desarrollo la presente investigación fueron

##### 3.2.1 personas

- ✓ Gerente general (1)
- ✓ Gerente administrativo (1)
- ✓ Gerente de operaciones (1)
- ✓ Personal operativo (60)

##### 3.2.2 Unidades de análisis

En la presente investigación se utilizaron documentos y folletos de información, el internet, manuales, establecidos de forma aleatoria que proporciona la información referente al proceso de reclutamiento, selección de Transportes Pesado en la Región Nororiental

### 3.3 Población y muestra

Para el sujeto de estudio se realizó un censo, integrado por el gerente general, gerente de recursos humanos, gerente administrativo, gerente operaciones y 60 colaboradores de los departamentos de recursos humanos, administración, finanzas y producción de la empresa objeto de estudio, para la comparación de la información que se recopiló y lo observado en los aspectos a calificar.

### 3.4 Instrumentos

La información se recolectó por medio de tres instrumentos que se detallan enseguida:

- ✓ Entrevista realizada al propietario del transporte de la región nororiental  
Esta entrevista está estructurada con 22 preguntas de opción múltiples. (ver Anexo 3)
  
- ✓ Entrevista dirigido a los gerentes  
Este instrumento estuvo compuesto de 20 preguntas de opción múltiple (ver Anexo 4)
  
- ✓ Cuestionario dirigido al personal operativo  
Instrumento elaborado con 13 preguntas de opción múltiple. (ver Anexo 5)

Todos los cuestionario dirigidos a cada personal de la empresa de Transportes Pesado en la Región Nororiental, fueron utilizados para conocer la información relacionada a la implementación del proceso de reclutamiento, selección de personal.

### 3.5 Procedimiento

Para la realización del presente estudio fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

1. Visitar la empresa de Transporte Pesado en la Región Nororiental, para recaudar la información necesaria.
2. Aplicar los cuestionarios personales al gerente general, gerente administrativo, gerente de operaciones y personal operativo.
3. Investigación para detectar problemática.
4. Aplicación de instrumentos
5. Recopilación de información
6. Selección del tema de investigación
7. Planteamiento del problema, metodología y aportes de investigación.
8. Se elaboro el marco teórico, fuentes de consulta
9. Se estructuraron los instrumentos de investigación
10. Se presentaron los resultados.
11. Conclusiones
12. Propuesta
13. Presentación del informe final

## **Capítulo 4**

### Aporte

#### 4.1 Institución

El aporte de la investigación es de beneficio directo para la empresa de transportes de la región nororiental, para aplicar el proceso de provisión de recursos humanos.

#### 4.2 Universidad

La presente investigación se espera que sea un documento de referencia para estudiantes de la Universidad Panamericana para realización de trabajos futuros.

#### 4.3 Guatemala

Este documento busca ser fuente de información para futuros profesionales y toda aquella persona interesada en el tema, para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas.



## Capítulo 5

### Análisis de resultados

En la presente investigación se utilizaron entrevistas y cuestionarios al personal de Transporte Pesado en la Región Nororiental, la cual se llega a determinar los siguientes análisis:

- Conocer la importancia de un plan de reclutamiento y selección para la empresa Transporte Pesado en la Región Nororiental, ya que es de vital importancia en un futuro.
- Determinar el desarrollo de un plan para el proceso de reclutamiento, selección de personal para su aplicación, ya que en el departamento de recursos humanos se requiere.
- Saber si los colaboradores tienen el debido conocimiento sobre el reclutamiento y selección de personal

Luego de haberse realizado el objetivo principal de los instrumentos, se describen los hallazgos confrontados con la teoría, a si como con los resultados encontrados la empresa dedicada al Transporte pesado en la región nororiental, al realizar la evaluación sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, se estableció que no se realiza todos los pasos necesario para ocupar las vacantes que se presenta dentro de la misma, debido a que la mayoría de las personas que ocupan los puestos de Gerente Administrativo y operativo, carecen de un titulo a nivel universitario relacionado a la administración de empresas, la cual se realiza un análisis de acuerdo a los indicadores de la investigación, comparado con los resultado obtenidos en las entrevistas aplicadas al personal..

Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Peña (1997) clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidas como Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo

Wayne (1994). El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y su potencial, a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Peña (1997)" establece que la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización

## Capítulo 6

Presentación de resultados

6.1 Resultados de la guía de entrevista dirigida al gerente general (Propietario) del transporte de la región nororiental

**Tabla No. 1**

**Tabla consolidada de la guía de entrevista al Gerente General del transporte de la región Nororiental.**

Pregunta	Respuesta
1. ¿Existe el proceso de reclutamiento en la empresa de Transportes Pesado en la Región Nororiental?	No
2. ¿Conoce en qué consiste el proceso de reclutamiento?	Reclutar nueva buena mano de obra que califiquen a los puestos
3. ¿Utilizan este proceso en su empresa?	No Porque no existe una persona encargada de recursos humanos
4. ¿Quién es la persona encargada de realizar este proceso en la empresa?	Encargado del transporte
5. ¿Qué documentos son requeridos del candidato?	Currículum
6. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza para llevar a cabo este proceso?	Externo
7. ¿Qué métodos internos de reclutamiento utilizan?	Boletín informativo
8. ¿Qué métodos externos de reclutamiento utilizan?	Amigos
9. Existe el proceso selección de personal en la empresa de Transportes Pesado en la Región Nororiental?	No

10. ¿Conoce en qué consiste el proceso de selección de personal?	Elegir candidatos idóneos del Reclutamiento
11. ¿Utilizan este proceso en su empresa?	No
12. ¿Durante el proceso de selección de personal, qué actividades se realizan?	Llenado de solicitud de Empleo
13. Si en la pregunta 12 seleccionó “Pruebas escritas o prácticas”, mencione ¿En qué consisten esas pruebas?	Se realiza prueba práctica para medir el conocimiento del candidato
14. Si en la pregunta 12 indicó “Examen Médico”, indique ¿En qué consistió dicho examen?	Pruebas de capacidad
15. ¿Utiliza la empresa el proceso de selección de personal?	No
16. ¿Entre cuántos candidatos toman la decisión en la empresa para contratar a la persona idónea?	Tres o Cuatro aspirantes
17. Marque que información brindan a los candidatos cuando aplican al puesto	Prestaciones y beneficios
18. ¿Quién toma la decisión final para contratar al empleado?	Mando Directivo (Gerente General)
19. ¿Quién comunica al candidato la decisión de ser contratado?	Encargado del transportes
20. ¿A través de qué medio lo comunica?	Vía teléfono
21. ¿A través de qué documento se formaliza la contratación de personal en la empresa?	Contrato
22. ¿Afilia la empresa a sus colaboradores al IGSS?	Si

Base de datos: Gerente general

Los resultados anteriores confirman que la empresa que se dedica al Transporte Pesado en la Región Nororiental, no existe un proceso formalmente establecido de reclutamiento, selección, lo cual no hay un documento que sirva de guía o parámetro para la realizar los pasos del proceso, que en muchas ocasiones lo realiza el gerente general o el encargado del transportes

Además señala que se efectúan diferentes pruebas a los empleados dependiendo del puesto al que aplican, nuevamente indica no haber recibido capacitación para realizar esta etapa. Otro paso que se realiza es la verificación de referencias personales y de otros trabajos, pero no había realizado este proceso anteriormente.

Está claro que no se le realizan pruebas médicas a los candidatos, y sí se les informa sobre las condiciones de trabajo, responsabilidades del puesto. Al ser contratados se formaliza la relación por medio de un contrato por tiempo indefinido. Con relación a que no existe algún documento que sirva de guía para efectuar el proceso de selección

6.2 Resultados de la guía de entrevista dirigida al Gerente Administrativo y Operativo del Transportes de la región nororiental.

**Tabla No. 2**

**Tabla consolidada de la guía de entrevista al Gerente Administrativo y Operaciones**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Existe el proceso de reclutamiento en la empresa transportes de la región nororiental?	No
2. ¿Utilizan el proceso de reclutamiento en la empresa?	No
3. ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizan para llevar a cabo este proceso?	Externas
4. ¿Qué métodos internos de reclutamiento utilizan?	Recomendación por Amistades
5. ¿Qué métodos externos de reclutamiento utilizan?	Amigo
6. ¿Qué documentos son requeridos del candidato?	Currículum
7. ¿Promueve la empresa la promoción (opción de optar a un mejor puesto) de sus colaboradores?	No
8. Existe el proceso selección de personal en la empresa transportes de la región nororiental?	No
9. ¿Conoce en qué consiste el proceso de selección de personal?	Es la persona seleccionada después del reclutamiento
10. ¿Utilizan este proceso en su empresa?	No
11. ¿Durante el proceso de selección de personal, qué actividades se realizan?	Llenado de solicitud de empleo
12. Si en la pregunta 11 seleccionó “Pruebas escritas o prácticas”, mencione ¿En qué consisten esas pruebas?	Pruebas de capacidad

13. Si en la pregunta 11 indicó “Examen Médico”, indique ¿En qué consistió dicho examen?	Pruebas de laboratorio
14. ¿Entre cuántos candidatos toman la decisión en la empresa para contratar a la persona idónea?	Tres o cuatro candidatos
15. ¿Utiliza la empresa el proceso de contratación de personal.	Si
16. ¿Quién toma la decisión final para contratar al empleado?	Encargado de transportes
17. ¿Quién comunica al candidato la decisión de ser contratado?	Encargado de transportes
18. ¿A través de qué medio lo comunica?	Vía teléfono
19. ¿A través de qué documento se formaliza la contratación de personal en la empresa?	Contratos
20. ¿Afilia la empresa a sus colaboradores al IGSS?	Si

Base de datos: Gerente administrativo y operativo

La anterior tabla demuestra que el proceso de selección dentro de la empresa objeto de estudio, no tiene un documento que sirva de guía para realizar el proceso, por cualquier persona que ocupe el cargo de gerente Administrativo y Operativo, quedan a la experiencia de éste, al realizar los resultados detallan que entre los pasos realizados dentro del proceso se mencionan: recepción del curriculum, entrevista, estos pasos fueron realizados al gerente Administrativo y Operativo del transportes de la región nororiental, antes de ser contratados, quien a su vez realiza el proceso de selección del personal a su cargo. Él es el encargado de realizar la entrevista ejecutando para ello la entrevista de forma no estructurada, para realizar este paso del proceso no recibió capacitación sobre elaboración o programación de una entrevista.

Además los resultados demuestran que no se realizan pruebas médicas a los aspirantes a una plaza dentro de la empresa, a los cuales se les da a conocer la información necesaria sobre la plaza a la cual están aplicando, referente a sus atribuciones, responsabilidades y beneficios al ser contratado. Dicha contratación se plasma a través de un contrato, cuyo plazo es indefinido. El Gerente Administrativo y Operativo es claro en responder no estar capacitado para realizar el proceso de selección, porque necesita información de cómo realizar la entrevista de los aspirantes

- Resultados del cuestionario dirigido a los empleados Operativos de la empresa de transportes de la región nororiental



## Información general

Gráfica No. 1



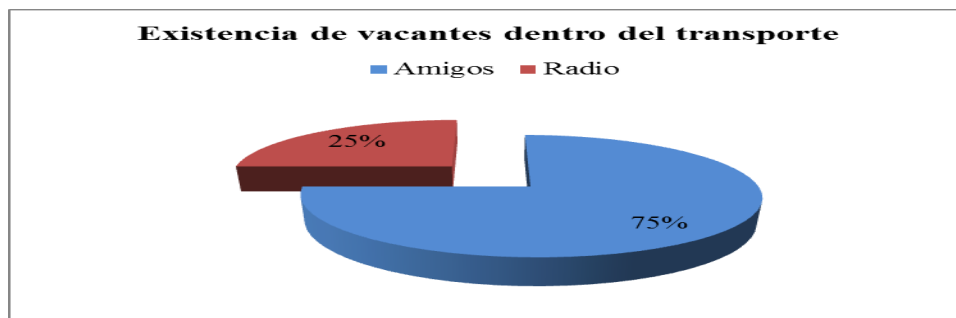
Fuente: Elaboración propia

Los sesenta sujetos de estudio de la Empresa de Transporte pesado en la Región Nororiental son noventa y siete por ciento hombres y tres por ciento mujeres

## Elemento de estudio Reclutamiento de personal

**Indicador:** Fuentes

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

A criterio el 75% de los sujetos de estudio encuestados en la empresa de transportes objeto de estudio existen que en la mayoría de los puestos que se da dentro de la institución son otorgados por recomendación de amigos o por el mismo dueño de la empresa.

**Gráfica No. 3**



Fuente: Elaboración propia

El 100% sujetos de estudio encuestados en la empresa de transportes objeto de estudio manifestaron que no han sido promovidos a otros puestos dentro de la institución ya que los puestos obtenidos por ellos son muy estables por la misma confianza que tiene el gerente general al contratarlos.

**Elemento de estudio:** Selección de personal

**Indicador:** Entrevista

**Gráfica No. 4**

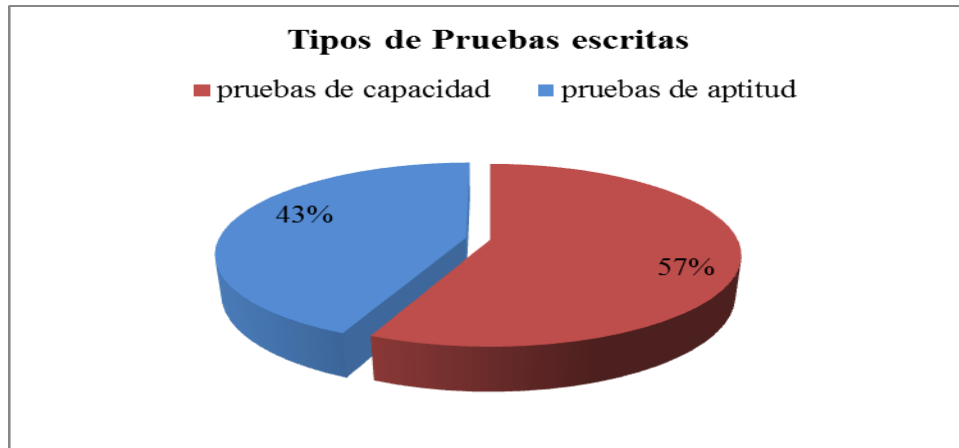


Fuente: Elaboración propia

Los 100% sujetos de estudio encuestados en la empresa de transportes coinciden que tuvieron que realizar una entrevista cuando solicitaron el puesto que ahora poseen ya que es necesario conocer al personal que se contrata.

**Indicador:** Prueba de conocimiento

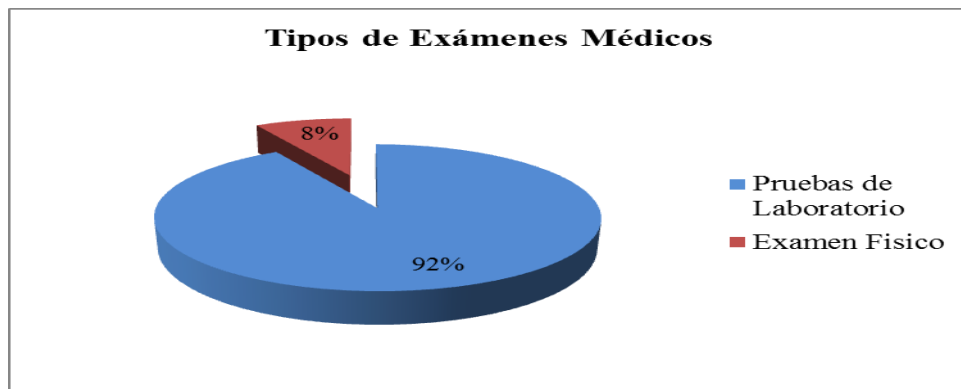
**Gráfica No. 5**



Fuente: Elaboración propia

El 57% de los encuestados indicaron que se realizan las pruebas de capacidad con la finalidad de poner en práctica la definición del puesto

**Gráfica No. 6**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja claramente el 92% de encuestado indican que realizaron pruebas de laboratorio y 8% exámenes físicos

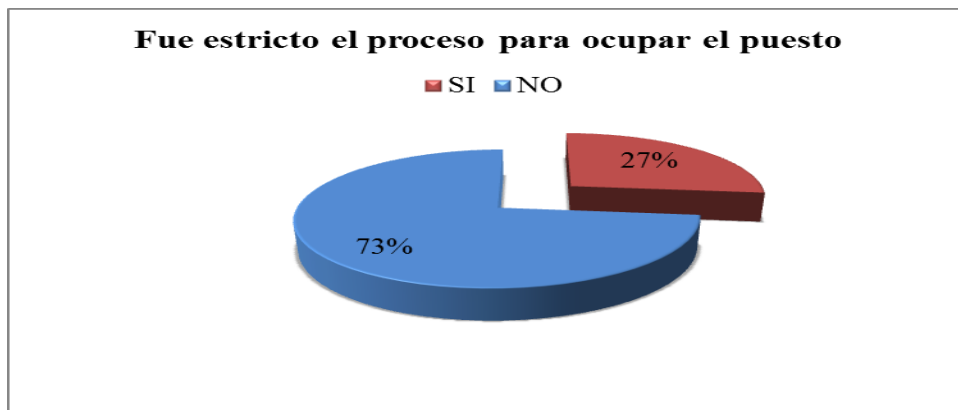
**Gráfica No. 7**



Fuente: Elaboración propia

Como se observa el total de los empleados encuestados indicaron que la información que recibieron fue la del salario

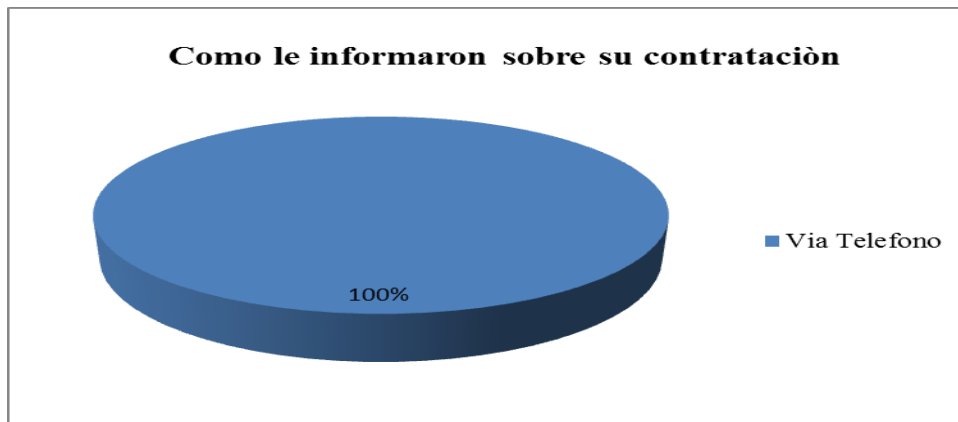
**Gráfica No. 8**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede contemplar en la gráfica el 73% de empleados indicaron que no es estricto el proceso para ocupar el puesto, ya que solo les realizaron una pequeña entrevista.

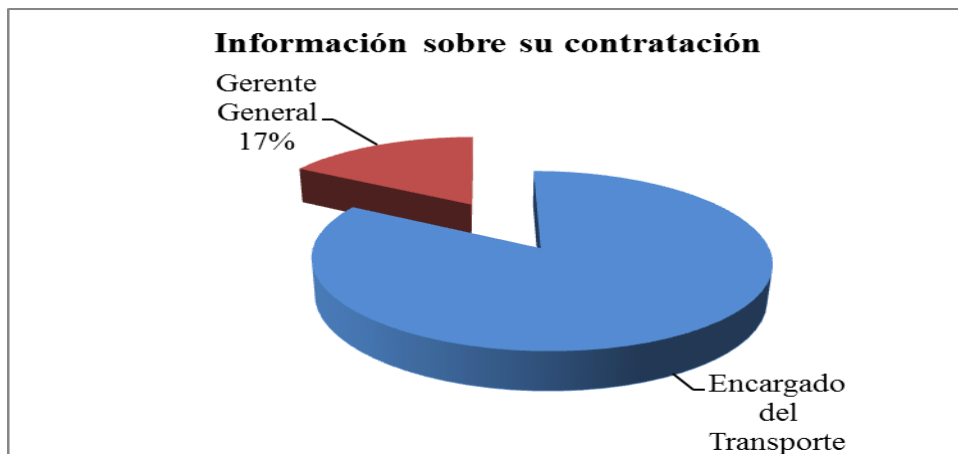
**Gráfica No. 9**



Fuente: Elaboración propia

Se pudo comprobar que todo el personal, beneficiado a un puesto dentro del transportes se le informa vía teléfono sobre su contratación

**Gráfica No. 10**

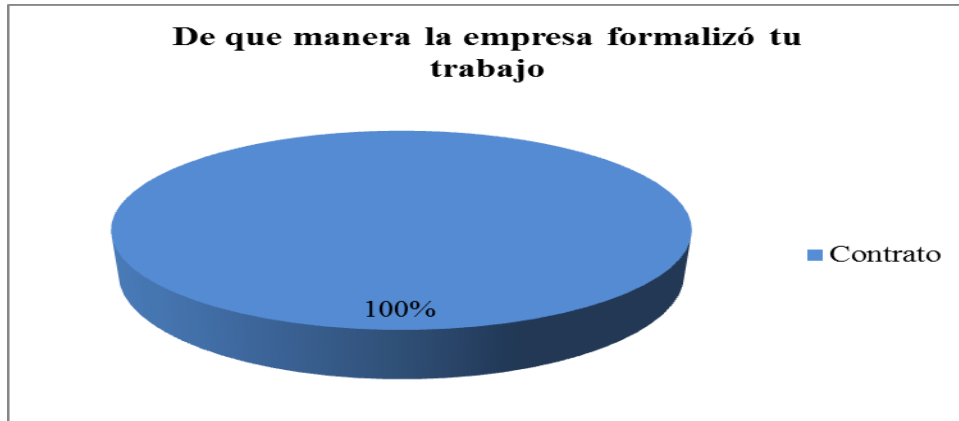


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados informaron que el encargado de transportes les informo sobre su contratación, como se puede ver la otra parte el gerente general informa en ocasiones a las personas de su contratación

**Indicador:** Formalización de contrato

**Gráfica No. 11**



Fuente: Elaboración propia

En la grafica el 100% del personal esta amparado con un contrato de trabajo

**Gráfica No. 12**



Fuente: Elaboración propia

La totalidad de los encuestados manifestaron que la relación laboral con la empresa es través del contrato por tiempo indefinido

**Gráfica No. 13**



Fuente: Elaboración propia

Todo el personal encuestado, que en total fueron sesenta mencionaron que si cuentan con la afiliados al IGSS

## Capítulo 7

### Propuesta

Entre las principales tendencias de cambio que se han observado en la mayoría de los países durante los últimos años, destacan las que se refieren a los cambios tecnológicos y su efectos sobre la organización de la producción y el trabajo, la globalización económica y la creciente competencia por los mercados, las cuales se manifiestan de manera heterogénea, compleja y dinámica, tanto entre país como entre sectores productivos, e incluso entre grupos específicos de de población por lo que es necesario analizar las formas en que se expresan dichas tendencias y como se definen las políticas y estrategias para aprovechar las posibilidades que ofrecen para mejorar el bienestar social y contrarrestar los efectos que pueden erosionar a un mas el nivel de vida de la personas, en función de la características económicas y sociales de cada país, en particular los de la región.

Estos cambios se explican en virtud de que la emergencia de nuevas tecnologías y la velocidad en las que estas aparecen y se transforman, se han vinculado también con las nuevas exigencias de formación y desarrollo.

- **Producto a entregar**

Luego de realizadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa en estudio, la elaboración de un manual “Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal”.

- **Objetivo general**

- ✓ Elaborar un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa Transportes de la Región Nororiental.



- **Objetivos específicos**

- ✓ Elaborar el proceso de reclutamiento de personal para atraer a los candidatos idóneos.
- ✓ En consecuencia es necesario establecer estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal para el buen y mejor funcionamiento de la empresa.
- ✓ Estructurar los pasos necesarios para lograr un adecuado proceso de reclutamiento y selección que pueda llevarse a cabo una mejora hacia el personal
- ✓ Establecer las estrategias y técnicas del proceso del reclutamiento y selección de personal, ya se pueden establecer metas y objetivos que sean más completos, así se logra involucrar al personal ya existente.
- ✓ Capacitar al personal ya existente

- **Recursos**

- ✓ **Humanos**

El propietario de la empresa en estudio es el responsable de la ejecución de la presente propuesta con el apoyo del resto de personal que conforman los departamentos de trabajo.

- ✓ **Materiales**

Para implementar ésta propuesta se necesitarán de útiles de oficina, entre ellos: Hojas de papel bond, fólderes, fastenes, tóner para impresora, equipo de cómputo y encuadernar dicho manual.

✓ Físico

Para la presentación de los procesos a proponer lo puede realizar en las instalaciones de la empresa.

✓ Financieros

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

### Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Cartucho de tinta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q175.00	Q175.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q42.00	Q42.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten para el manual	3	Q30.00	Q90.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el manual de puestos	100	Q0.25	Q25.00
Fólderes y fastenes	Para agregar cada descripción del puesto de trabajo	7	Q2.00	Q14.00
Ejecución de la propuesta	Gastos de impresión de afiches	5	Q50.00	Q250.00
<b>Total</b>				<b>Q596.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Nota:** Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

\* Cantidad de fotocopias estimadas para facilitar las descripciones y perfiles de los puestos de trabajo.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Río Hondo, a los 25 días del mes de mayo del año 2013.

(f) \_\_\_\_\_

*Hugo Alexander Harrinzon Cordón*

*Consultor*

*Universidad Panamericana de  
Guatemala / Extensión Zacapa*

(f) \_\_\_\_\_

*Carlos Alberto Aldana Franco*

*Gerente General*

*Transportes Pesado en la Región  
Nororiental*

## Capítulo 8

### Cronograma de trabajo

No.	Actividades realizadas durante la practica	May 12	Jun 12	Jul 12	Ago 12	Sep 12	Oct 12	Nov 12	Dic 12	En 13	Feb 13	Mar 13	Abr 13	Mayo 13	Jun 13	Jul 13
1	Solicitud para trabajar la practica	15														
2	Entrevista con el Coordinador		15													
3	Recopilación de la información para el diagnostico			10												
4	Elaboración del diagnostico			15												
5	Planteamiento del problema			15												
6	Objetivos del problema			15												
7	Justificación del problema			15												
8	Primera presentación de avances				4											
9	Realización de correcciones				15											
10	Aplicación de Instrumentos					10										
11	Presentación de resultados					22										
12	Correcciones sugeridas						29									
13	Revisión de avances							3								
14	Entrega de documento para revisión							16								
15	Reunión con tutor para revisar avances							24								
16	Entrega de anteproyecto								1							
17	Entrega de conclusiones y recomendaciones									17						
18	Revisión por tutor										14	25				
19	Entrega a revisor												27	25		
20	Revisión por tutor														17	
21	Entrega final															6

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Se estableció que no existe un proceso formalmente establecido para llevar a cabo el reclutamiento, selección de personal, además son varias las personas que interviene en la contratación del personal y no existe una persona específica para realizar dichas labores.

-

- ✓ Se determinó que la fuente de reclutamiento que mas se utiliza es la externa y los encargados de cada área se inclinan por las recomendaciones.
  
- ✓ Carecen de conocimiento sobre el reclutamiento y selección de personal, y la importancia que tiene el tema y su adecuada aplicación.
  
- ✓ Se estableció la falta de formatos de solicitud de empleo aplicado para cada área donde se desea cubrir el puesto

## **Bibliografía**

Arthur, Y Snell, Scott. (2001). Administración de recursos humanos

Carrel, Elbert y Hatfield (1995) “Planificación de Recurso Humano”.

Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento.

Dessler (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades

Hernández, Fernández y Baptista, (2003), mencionan que “persigue describir situaciones, eventos y hechos

Koontz y Weihrich, (2001) “Administración y Planeación de Recursos Humanos”

Kotler y Armstrong (2003) el propósito es asegurar, retener y dirigir al personal

Mondy y Noe (2005, p.87), La descripción de puestos y el análisis de puestos

Mondy y Noe, (1997): la descripción de puestos

Peña (1997) clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidos como Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.(p.105

Robbins y Coulter, (2000) la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo

Werther, W. y Davis K. (2000). “Administración de Personal y Recursos Humanos”.  
(Quinta  
edición). (México): McGraw-Hill

Wayne (1994). El proceso de selección de personal  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/30/organig.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/>

<http://www.monografias.com/>

# **Anexos**



## **Anexo No. 1**

### **Evaluación integral**

#### **a) Antecedentes**

En 1,994 surgió el Transporte Pesado en la Región Nororiental, contando con dos cabezales para dedicarse a transportar equipos refrigerados de compañías navieras como Seaboard Marine y Sea-Land entre otros, las cuales transportaban a su vez productos de la empresa Coagro.

En la actualidad proporciona el servicio a la gran mayoría de las empresas meloneras de la región siendo estas: Coagro, Fruta Mundial S.A., Agripromo S.A., High-Q, HLP, Ayco Farms Guatemala S.A., y una empresa extranjera perteneciente al país de Honduras: Excotur S.A.

Transportes de la región nororiental, se cataloga como una empresa de Transportes Pesado que proporciona servicios como:

- ✓ Transporte refrigerado de productos perecederos.
- ✓ Servicio de cabezales para transporte de furgones.
- ✓ Contenedores, transportes de carga seca.
- ✓ Servicio de mantenimiento para unidades de transporte refrigerado bajo condiciones especiales por el servicio de contratación de cabezales.

#### **• Misión**

Proporcionar un servicio eficiente, seguro y confiable transportando la mercadería en las mejores condiciones a las diferentes empresas y a distintos lugares, en el menor tiempo posible.

- Visión

Constituirse en una empresa líder de transporte de carga perecedera y no perecedera a nivel Centroamericano, proporcionando un servicio eficiente, seguro y confiable, logrando así la satisfacción de los clientes.

- ✓ Objetivos

El transporte de la región nororiental, plantea los siguientes objetivos:

- ✓ Objetivo general

Lograr prestarles la mejor atención y servicios a nuestros clientes, brindándoles la confianza desde el momento que se recibe la carga hasta el momento de entrega el mismo, de la cual estén convencidos de la buena coordinación, seguimientos y trato de la mercadería

- ✓ Valores

Los valores del transporte de la región nororiental los cuales podemos describir a continuación

- Adhesión al cambio
- Honestidad
- Cordialidad
- Innovación
- Creatividad
- Responsabilidad
- Actualización tecnológica
- Respeto por nuestros clientes

## ✓ Políticas

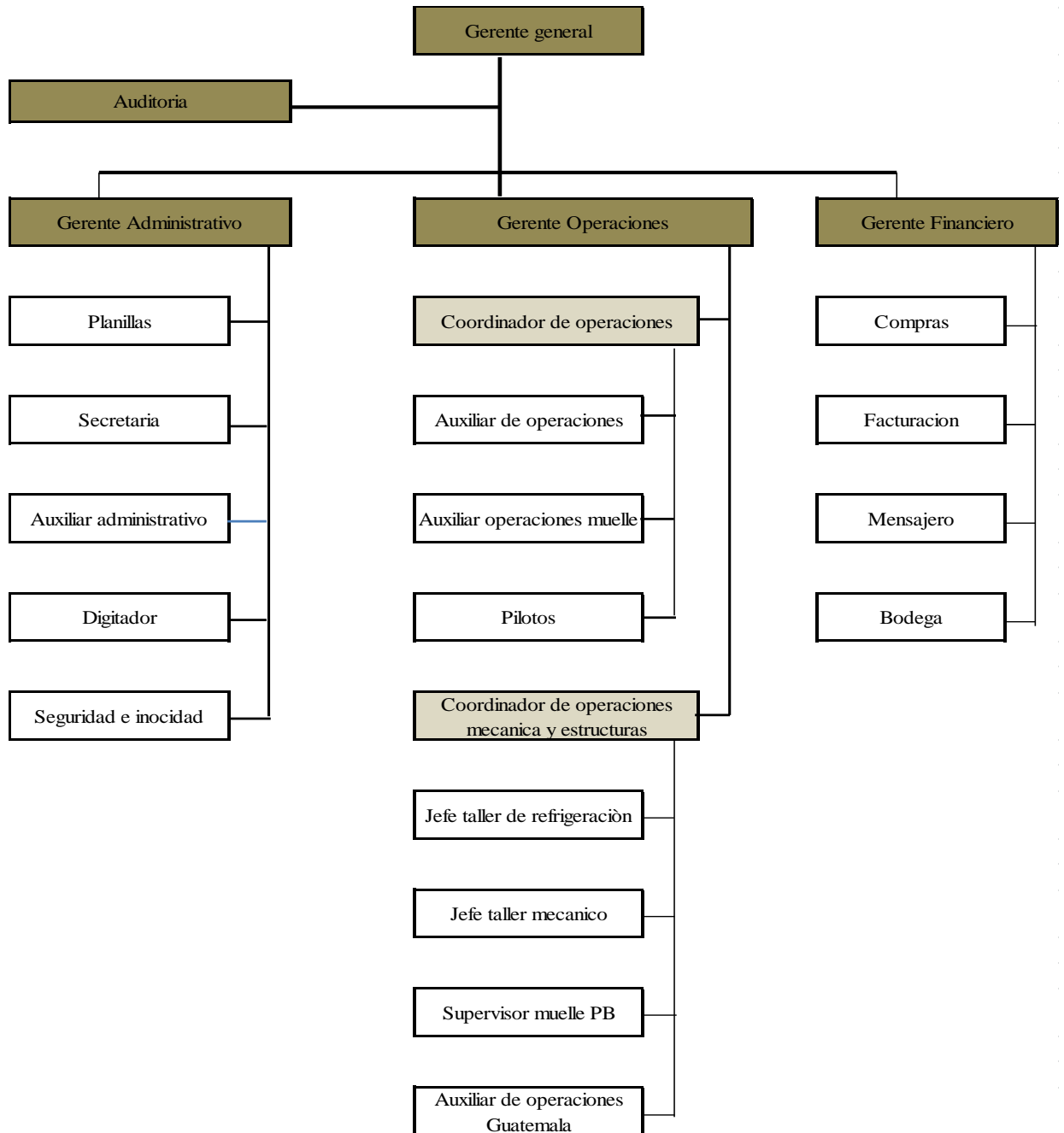
Las políticas generales del transporte de la región nororiental

- **Políticas de atención;** Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes y colaboradores
- **Políticas de servicio;** Ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes
- **Políticas de control;** Llevar a cabo los controles correspondientes a nuestras rutas de viajes para que nuestros clientes estén satisfechos con nuestro servicio.

## ✓ Organigrama

Transportes de la región nororiental es dirigido por el gerente general quien a su vez tiene responsabilidad de los siguientes puestos de trabajo, los cuales son detallados a continuación:

**Figura No.1**  
**Organigrama de transportes de la región**  
**nororiental:**



Fuente: Elaboración propia

## **Anexo No. 2**

### **Diagnóstico**

- **Foda**

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Análisis FODA – Transportes Pesado en la Región Nororiental			
Administrativo			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Cuenta con los elementos adecuado para desempeñarse en su cargo.	No cuenta con un plan de comunicación abierta y eficiente.	Cubrir las necesidades del personal de la empresa.	Personal insatisfechos
Recurso humano aportado.	Malas relaciones entre los compañeros de labores.	Agilizar los trámites correspondientes a la empresa.	Carencia de soluciones al personal
Equipo de cómputo eficiente y actualizado.	Falta de capacitación del personal	Mayor asistencia al personal	Falta de seguimientos en los procesos

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA – Transportes Pesado en la Región Nororiental			
Operaciones			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Delegación de atribuciones (Auxiliares)	Descuido de los controles en traslados de carga	Captación de nuevos clientes	Competencia en el nicho de mercado
Comunicación constante con el cliente	Poca participación en el apoyo mutuo entre compañeros de labores	Procesos nuevos e implementación de un sistema de punta	Creación de desconfianza entre la empresa y clientes
Amplio conocimiento en las diferentes áreas operativa	Falta de procesos para el buen desempeño de sus labores.	Posicionamiento de la empresa	Globalización

Fuente: Elaboración propia

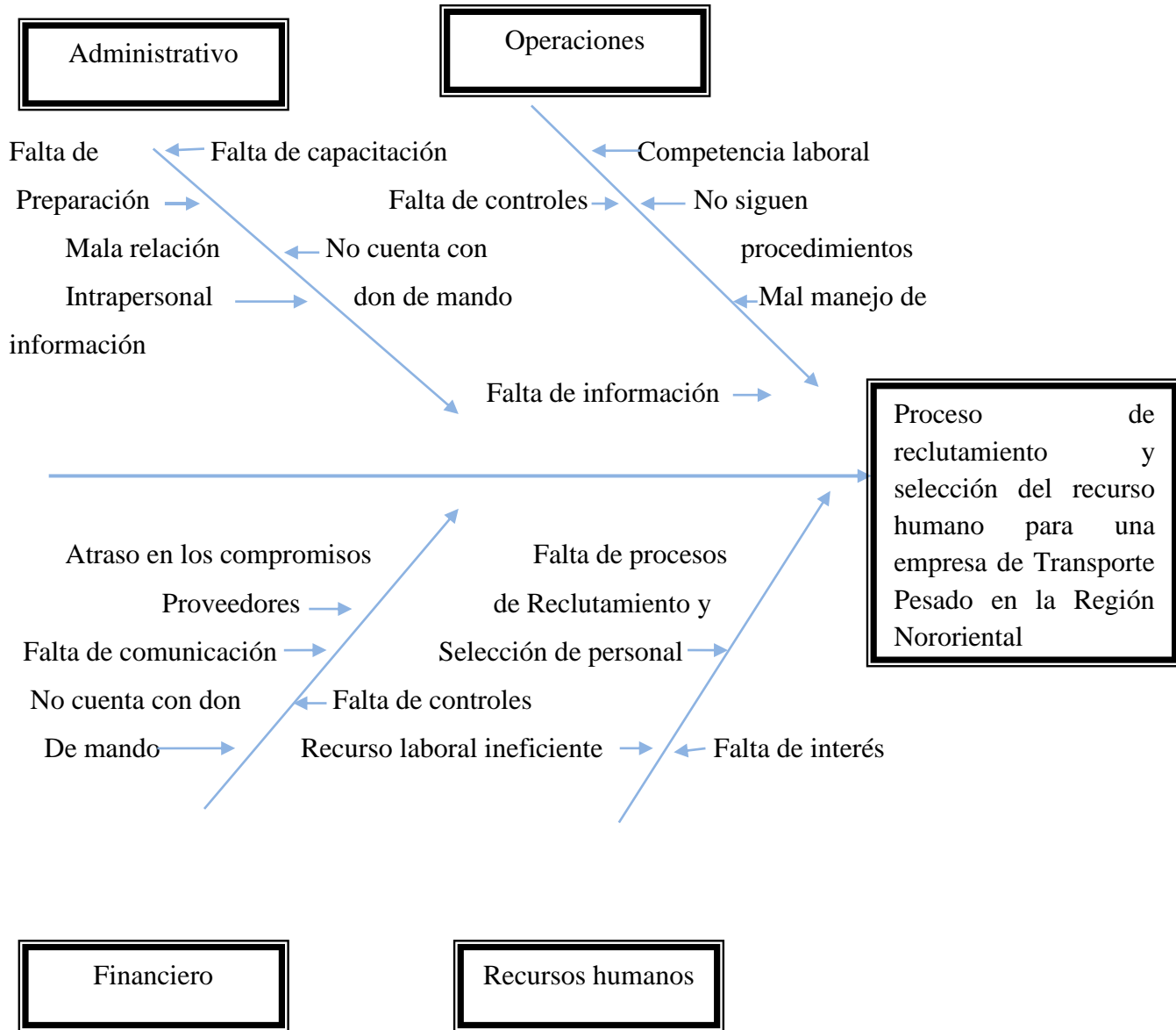
Análisis FODA – Transportes Pesado en la Región Nororiental			
Financiero			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Amplio conocimiento del área	Falta de entendimiento hacia el personal		Atraso con pagos a los proveedores
Confiabilidad en el desempeño en el cargo	La falta de los controles administrativos		

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA – Transportes Pesado en la Región Nororiental			
Recursos humanos			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Buen trato con el personal	No cuenta con análisis y evaluación No cuenta con un programa para el reclutamiento y selección de personal	Contratación de personal más calificado	Salario mas alto en otras empresas o instituciones, implica menos posibilidades de contratar personal mas calificado
Base de datos existente	No se le transmite al personal nuevo ingreso la información acerca de la empresa.	Crecimiento de la Asociación implica mas contrataciones dependiendo del área que requiera mas personal	
Atención al personal del transporte	No hay personal capacitado.		

Fuente: Elaboración propia

## Diagrama Causa-efecto





- Implicación de hallazgos

Administrativo

- ✓ Falta de capacitación
- ✓ No cuenta con don de mando
- ✓ Falta de preparación
- ✓ Mala relación intrapersonal

Podemos mencionar que se detectaron ciertas debilidades en la presente área, por las cuales fueron encontradas a través del FODA, a su vez se le dará solución

- Operaciones

- ✓ Falta de controles
- ✓ Falta de información
- ✓ No siguen procedimientos
- ✓ Mal manejo de la información
- ✓ competencia

Las debilidades encontradas en la presente área, son parte del problema que actualmente atraviesa el transporte de la región nororiental. Y se deberá dar la solución lo mas pronto posible, de lo contrario no se podrá contar con los resultados deseados.

- Financiero

- ✓ Falta de comunicación
- ✓ Falta de controles
- ✓ Atraso en los pago de los proveedores
- ✓ No cuento con don de mando

En esta área se observaron deficiencias, pero no interviene en total, en el mal funcionamiento del transporte, que el mismo debe de remediarse para obtener mejores resultados

- Recursos humanos
  - ✓ Falta de procesos de Reclutamiento y selección de personal
  - ✓ Recurso laboral ineficiente
  - ✓ Falta de interés

Consecuentemente, como podemos observar esta área funciona de una forma deficiente por las debilidades encontradas, mismas que deben de ser solucionada de inmediato, de no ser así, se seguirá con problemas y no se tendrá ningún beneficio para el departamento.



### Anexo No. 3

**Guía de entrevista dirigida al Mando Directivo  
Empresa Transportes Pesado en la Región Nororiental  
Variable de estudio: Reclutamiento de personal**

**Indicador: Proceso de reclutamiento**

1 ¿Existe el proceso de reclutamiento en la empresa de Transportes Nororiental?

Si  No

2 ¿Conoce en qué consiste el proceso de reclutamiento?

Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

3 ¿Utilizan este proceso en su empresa?

Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

4 ¿Quién es la persona encargada de realizar este proceso en la empresa?

a)  Mando Directivo (gerente)

b)  Mando Medio (encargado del transporte)

c)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿Qué documentos son requeridos del candidato?

a)  Solicitud de empleo

b)  Currículo

c)  Antecedentes penales

d)  Antecedentes policíacos

e)  Cartas de recomendación

f)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: Fuentes y métodos**

6. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza para llevar a cabo este proceso?

- a)  Interno
- b)  Externo

7. ¿Qué métodos internos de reclutamiento utilizan?

- a)  Recomendación por amistades
- b)  Banco de datos
- c)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué métodos externos de reclutamiento utilizan?

- c)  Televisión
- d)  Anuncios en colegios o universidades
- e)  Amigos
- f)  Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**Variable de estudio: Selección de personal**

**Indicador: Proceso de selección de personal**

9. Existe el proceso selección de personal en la empresa de Transportes Pesado en la Región Nororiental?

- Si  No

10 ¿Conoce en qué consiste el proceso de selección de personal?

Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

11 ¿Utilizan este proceso en su empresa?

Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

**Indicador: Entrevista**

12. ¿Durante el proceso de selección de personal, qué actividades se realizan?

a)  Llenado de solicitud de empleo

b)  Pruebas escritas o prácticas

c)  Entrevistas de selección cuántas: \_\_\_\_\_

d)  Examen médico

e)  Verificación de referencias laborales

f)  Verificación de referencias personales

g)  Otras, especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: Pruebas**

13. Si en la pregunta 12 seleccionó “Pruebas escritas o prácticas”, mencione ¿En qué consisten esas pruebas?

a)  Pruebas de aptitud: Pruebas de inteligencia, memoria, imaginación.

b)  Pruebas de capacidad: Pruebas prácticas propias del puesto de trabajo.

c)  Pruebas de personalidad: Pruebas de temperamento personal.

d)  Otras, especifique \_\_\_\_\_

14. Si en la pregunta 12 indicó “Examen Médico”, indique ¿En qué consistió dicho examen?

- a)  Examen físico: Revisión del estado físico general del paciente.
- b)  Historial clínico: Narración de padecimientos o enfermedades.
- c)  Pruebas de laboratorio: de sangre, orina, pulmones, etc.

15 ¿Utiliza la empresa el proceso de selección de personal?

Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

**Indicador: Decisión**

16 ¿Entre cuántos candidatos toman la decisión en la empresa para contratar a la persona idónea?

- a)  Dos o tres
- b)  Tres o cuatro
- c)  Otros, especifique \_\_\_\_\_

17. Marque que información brindan a los candidatos cuando aplican al puesto:

- a)  Salario
- b)  Prestaciones y beneficios
- c)  Horario de trabajo
- d)  Condiciones de trabajo
- e)  Otro Especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: Tipo de contratos**

18 ¿Quién toma la decisión final para contratar al empleado?

- a)  Mando Directivo (gerente)
- b)  Mando Medio (encargado del transporte)
- c)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

19 ¿Quién comunica al candidato la decisión de ser contratado?

- a)  Mando Directivo (gerente)
- b)  Mando Medio (encargado del transporte)
- c)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

20 ¿A través de qué medio lo comunica?

- a)  Vía telefónica
- b)  Vía escrita
- c)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: Formalización de contratos**

21 ¿A través de qué documento se formaliza la contratación de personal en la empresa?

- a)  Contrato
- b)  Otros Especifique que tipo de contrato: \_\_\_\_\_

22. ¿Afilia la empresa a sus colaboradores al IGSS?

Si  No  ¿Por

qué? \_\_\_\_\_



## Anexo No. 4

### Guía de Entrevista dirigida a gerentes de administración, recursos humanos, financieros y operativos de la Empresa Transportes Pesado en la Región nororiental

#### Variable de estudio: Reclutamiento de personal

#### Indicador: Proceso de reclutamiento

1. ¿Existe el proceso de reclutamiento en la empresa Transportes Pesado en la Región Nororiental?

Si  No

2. ¿Utilizan el proceso de reclutamiento en la empresa?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### Indicador: Fuentes y métodos

3. ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizan para llevar a cabo este proceso?

a)  Internas

b)  Externas

4. ¿Qué métodos internos de reclutamiento utilizan?

a)  Recomendación por amistades

b)  Banco de datos

c)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_



5. ¿Qué métodos externos de reclutamiento utilizan?

a)  Radio

b)  Prensa

c)  Televisión

d)  Anuncios en colegios o universidades

e)  Amigos

f)  Otro Especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: Solicitud de empleo**

6. ¿Qué documentos son requeridos del candidato?

a)  Solicitud de empleo

b)  Currículo

c)  Antecedentes penales

d)  Antecedentes policíacos

e)  Cartas de recomendación

f)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

7. ¿Promueve la empresa la promoción (opción de optar a un mejor puesto) de sus colaboradores?

a)  Si

b)  No ¿por qué? \_\_\_\_\_

**Variable de estudio: selección de personal**

**Indicador: Proceso de selección de personal**

8. Existe el proceso selección de personal en la empresa Transportes Pesado en la Región Nororiental?

Si  No

9. ¿Conoce en qué consiste el proceso de selección de personal?

Si  No  Porque? \_\_\_\_\_

10. ¿Utilizan este proceso en su empresa?

Si  No  Porque? \_\_\_\_\_

**Indicador: Entrevista**

11. ¿Durante el proceso de selección de personal, qué actividades se realizan?

a)  Llenado de solicitud de empleo

b)  Pruebas escritas o prácticas

c)  Entrevistas de selección cuántas: \_\_\_\_\_

d)  Examen médico

e)  Verificación de referencias laborales

f)  Verificación de referencias personales

g)  Otras, especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: Pruebas**

12. Si en la pregunta 11 seleccionó “Pruebas escritas o prácticas”, mencione ¿En qué consisten esas pruebas?

a)  Pruebas de aptitud: Pruebas de inteligencia, memoria, imaginación.

b)  Pruebas de capacidad: Pruebas prácticas propias del puesto de trabajo.

c)  Pruebas de personalidad: Pruebas de temperamento personal.

d)  Otras, especifique

13. Si en la pregunta 11 indicó “Examen Médico”, indique ¿En qué consistió dicho examen?

- a)  Examen físico: Revisión del estado físico general del paciente.
- b)  Historial clínico: Narración de padecimientos o enfermedades.
- c)  Pruebas de laboratorio: de sangre, orina, pulmones, etc.

14. ¿Entre cuántos candidatos toman la decisión en la empresa para contratar a la persona idónea?

- a)  Dos o tres
- b)  Tres o cuatro
- c)  otro especifique \_\_\_\_\_

15 ¿Utiliza la empresa el proceso de contratación de personal?

Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

**Indicador: Tipo de Contrato**

16. ¿Quién toma la decisión final para contratar al empleado?

- a)  Mando Directivo (gerente)
- b)  Mando Medio (encargado del transporte)
- c)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

17. ¿Quién comunica al candidato la decisión de ser contratado?

- a)  Mando Directivo (gerente)
- b)  Mando Medio (encargado del transporte)
- c)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

18. ¿A través de qué medio lo comunica?

a)  Vía telefónica

b)  Vía escrita

c)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: Formalización de contrato**

19. ¿A través de qué documento se formaliza la contratación de personal en la empresa?

a)  Contrato

b)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

20. ¿Afilia la empresa a sus colaboradores al IGSS?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_



## Anexo 5

### Cuestionario dirigido al personal operativo Empresa Transportes Pesado en la Región Nororiental

Buen día, mi nombre es Hugo Alexander Harrinzon Cordón, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala y necesito de su ayuda para reunir información que permita llevar a cabo mi trabajo de seminario “Análisis de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal del Transportes Pesado en la Región Nororiental ubicado en Zacapa, la información que proporcione será tratada con discreción y exclusivamente para fines académicos.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales se le ruega responder de la manera más objetiva posible o marcando con una X la opción elegida.

#### **Variable de estudio: Reclutamiento de personal**

##### **Indicador: Fuentes**

1. ¿sexos de los entrevistados?

a)  Hombres

b)  Mujeres

2. ¿Cómo se enteró que existía(n) vacante(s) en Transportes Pesado en la Región Nororiental?

a)  Radio

b)  Prensa

c)  Televisión

d)  Anuncios en colegios o universidades

e)  Amigos

f)  Otro Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Lo han promovido en la empresa?

Si  No

**Variable de estudio: Selección de personal**

**Indicador: Entrevista**

4. ¿Qué tuvo que realizar cuándo solicitó el puesto en Transportes Pesado en la Región Nororiental?

- a)  Entrevista ¿Cuántas? \_\_\_\_\_
- b)  Pruebas escritas
- c)  Pruebas psicológicas
- d)  Examen médico
- e)  Otro Especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: Pruebas de conocimiento**

5. ¿Qué tipo de pruebas escritas le aplicaron?

- a)  Pruebas de aptitud: Pruebas de inteligencia, memoria, imaginación.
- b)  Pruebas de capacidad: Pruebas prácticas propias del puesto de trabajo.
- c)  Pruebas de personalidad: Pruebas de temperamento personal.
- d)  Otras, especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Qué tipo de examen médico se realizó?

- a)  Examen físico: Revisión del estado físico general del paciente.
- b)  Historial clínico: Narración de padecimientos o enfermedades.
- c)  Pruebas de laboratorio: de sangre, orina, pulmones, etc.

7. Marque la información que recibió cuando aplicó al puesto:

- a)  Salario
- b)  Prestaciones y beneficios
- c)  Horario de trabajo
- d)  Condiciones de trabajo
- e)  Otro Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Fue muy riguroso el proceso de selección para ocupar su puesto de trabajo?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo se enteró de que usted fue seleccionado(a) para ocupar la vacante del Transportes de la región nororiental?

- a)  Vía telefónica
- b)  Vía escrita
- c)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

10. ¿Quién le informó a usted que iba a ser contratado?

- a)  Gerente General
- b)  Encartado del transporte
- c)  Otros Especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: Formalización de contrato**

11. ¿Formalizó la empresa de manera escrita su contratación de trabajo?

- a)  Si ¿Qué documento utilizó? \_\_\_\_\_ Incluyen aspectos legales \_\_\_\_\_
- b)  No

12. El documento de legalización de trabajo contempla el tiempo de finalización.

a)  Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_

b)  No

**Indicador: Afiliación al IGSS**

13. ¿Está afiliado al IGSS?

a)  Si

b)  No



## **Anexo 6**

### **Ejecución de la propuesta**

#### **“Manual de Procesos de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos para la empresa de Transportes Pesado en la Región Nororiental”**

##### Introducción

Este apartado contiene las propuestas relacionadas a procesos de cómo atraer, seleccionar y contratar personal, con el fin de fortalecer el proceso de integración de recursos humanos de dicha empresa

Determinar el diseño básico del proceso de reclutamiento, selección y contratación que se adecue a necesidades de la empresa, definir cada uno de los procedimientos que se realizaran para conformar el proceso.

La propuesta que a continuación se presenta es una serie de pasos que estructura de manera adecuada el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

El objetivo primordial de la propuesta es desarrollar, evaluar e incrementar la calidad en el proceso de reclutamiento, selección de personal, esto permite integrar personal mas capacitado que se desempeñe mejor en el puesto.

## 6.1 Objetivos

### 6.1.1 General

Proponer a la empresa un proceso de reclutamiento, selección de personal la cual contenga fases para integración de personal eficiente

### 6.1.2 Específicos

- ✓ Realizar los pasos necesarios para lograr el adecuado proceso de reclutamiento, selección de personal.
- ✓ Diseñar un proceso de reclutamiento, selección de personal
- ✓ Documentar el proceso de selección de personal

El proceso sugiere sea administrado por una persona dentro de la empresa esta diseñado para asegurar la calidad del recurso humano contratado por la entidad.

Se sugiere un formato de entrevista inicial (ver forma No.1) y un formato de entrevista final (ver forma No.2) esto debe ser realizado por la persona encargada del proceso, para que sea informado al Gerente General de los candidatos que culminaron el proceso de manera satisfactoria.

## 6.2. Justificación

La empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento, selección de personal estructurado por lo cual es necesario implementar un proceso para que sirva de guía para elegir adecuadamente al personal.

### 6.3 Solicitud de empleo

La solicitud de empleo sirve para recabar la información del candidato, datos generales, personales, académicos y laborales.

Tendrá que ser llenados por todos los candidatos a ocupar el puesto a si mismo la recepción estará a cargo de la persona del recurso humano.

### 6.4 entrevista inicial (forma 01)

Deberá ser una entrevista estructurada, dentro del cual el entrevistador recopilara información acerca del aspirante al puesto, deben de ser preguntas en las cuales se busque que el entrevistado se extienda en su respuesta, este paso dentro del proceso funcionara como un segundo filtro de candidatos, quienes no apliquen se les ingresara a la base de datos para alguna necesidad futura.

### 6.5 Entrevista final (forma 02)

Este paso dentro del proceso, deberá ser estructurado para corroborar datos y formarse una imagen mas clara de cada uno de los aspirantes, como ya se indico quien estar a cargo es el Gerente General, es el quien determinara entre los posibles candidatos quien es el idóneo. El Gerente informara al encargado del reclutamiento y selección de personal acerca de la decisión tomada.

### 6.6 Proceso de reclutamiento

- Descripción

El proceso de reclutamiento de personal, es aquel que identifica e interesa candidatos capacitados para llenar las vacantes de la empresa además persigue, interesar a la

fuerza laboral interna o externa para ocupar las vacantes de la empresa, valiéndose del método o métodos apropiados y que sean aplicables a las plazas a ocupar.

Para realizar el proceso de reclutamiento es necesario:

1. Utilizar el manual de puestos y funciones como punto de partida.
2. Aplicar el proceso de reclutamiento de personal presentado en la figura 1
3. Realizar en primera instancia un reclutamiento interno luego acudir al reclutamiento externo para puestos que existe personal para ser promovido.
4. Aplicar el método o métodos de reclutamiento recomendados.
5. Adaptar los métodos y fuentes de reclutamiento entre sí a sus necesidades específicas.



## Transporte Pesado en la Región Nororiental

Manual de Puestos

Zacapa

PAGINA  
1 DE 2

### DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS GERENTE GENERAL

#### IDENTIFICACION DEL PUESTO

Localización administrativa:	Gerencia
Título del puesto:	Gerente General
Numero de plazas:	1
Tipo de contratación:	Indefinida confidencial
Ámbito de operación:	Interna y externa de la empresa

#### Naturaleza del puesto.

Planear y dirigir en forma eficiente la organización

#### Objetivos del puesto:

Garantizar la correcta utilización de los recursos de la organización y obtener las utilidades que se estimaron al momento de la planeación.

#### A quien reporta:

A los socios de la organización.

#### Subordinados directos:

Gerente administrativo, Gerente de operaciones.

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

##### Funciones general:

Planear y dirigir las actividades de la organización, delegando a sus subalternos inmediatos la ejecución.


##### Funciones específicas:

Se encarga de las relaciones de la empresa con los clientes.

Realiza el presupuesto correspondiente para gastos e inversiones.

Es responsable de mantener y buscar nuevos contratos para la prestación del servicio al que se dedica la empresa.

Fuente: Elaboración propia

	<b>Transporte Pesado en la Región Nororiental</b>		
	<b>Manual de Puestos</b>	<b>Zacapa</b>	PAGINA 2 DE 2

<b>DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS GERENTE GENERAL</b>
<p><b>RESPONSABILIDADES</b>  Con sus funciones y atribuciones de su equipo de trabajo.  Con el cumplimiento y alcance de los objetivo de la organización.</p>

<p style="text-align: center;"><b>REQUISITOS DEL PUESTO</b></p> <p><b>Profesión:</b> Licenciado en administración de empresas  <b>Experiencia:</b> 2 años en administración y finanzas  <b>Habilidades:</b> Don de mando  Buenas relaciones interpersonales  Liderazgo</p>
--

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
----------------	---------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia



## Transporte Pesado en la Región Nororiental

Manual de Puestos

Zacapa

PAGINA  
1 DE 2

### DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS GERENTE ADMINISTRATIVO

#### IDENTIFICACION DEL PUESTO

Localización administrativa:	Gerencia
Título del puesto:	Gerente administrativo
Numero de plazas:	1
Tipo de contratación:	Indefinida confidencial
Ámbito de operación:	Interna y externa de la empresa

#### Naturaleza del puesto.

Planear, dirigir, coordinar y controlar en forma eficiente las actividades de la organización.

#### Objetivos del puesto:

Garantizar la correcta utilización de los recursos de la organización, logrando eficiencia y eficacia en las operaciones

#### A quien reporta:

Al gerente general

#### Subordinados directos:

Encargado de finanzas, Encargado de inventarios, Encargado de RRHH, Contador.

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

##### Funciones generales:

Velar por la correcta utilización de los recursos de la organización.

##### Funciones específicas:

Presupuestar gastos de cada uno de los departamentos bajo su responsabilidad.

Elaborar programas de cobros y pagos.

Evaluar el desempeño de cada uno de los departamentos bajo su cargo.

Fuente: Elaboración propia

	<b>Transporte Pesado en la Región Nororiental</b>		
	<b>Manual de Puestos</b>	<b>Zacapa</b>	PAGINA 2 DE 2
<b>DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS GERENTE ADMINISTRATIVO</b>			
<p><b>RESPONSABILIDADES</b>  Presenta informes sobre las actividades y alcance de los objetivos.  Supervisar y controlar los gastos efectuados versus los proyectados.</p>			
<p><b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>  <b>Profesión:</b> Licenciado de administración de empresas  <b>Experiencia:</b> 2 años en administración y finanzas  <b>Habilidades:</b> Don de mando  Buenas relaciones interpersonales  Liderazgo  Innovador</p>			
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>	

Fuente: Elaboración propia





## Transporte Pesado en la Región Nororiental

Manual de Puestos

Zacapa

PAGINA  
1 DE 2

### DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS GERENTE DE OPERACIONES

#### IDENTIFICACION DEL PUESTO

Localización administrativa:	Gerencia
Título del puesto:	Gerente de operaciones
Numero de plazas:	1
Tipo de contratación:	Indefinida confidencial
Ámbito de operación:	Interna y externa de la empresa

#### Naturaleza del puesto.

Planear, dirigir, coordinar y controlar en forma eficiente las operaciones de la organización

#### Objetivos del puesto:

Garantizar la correcta utilización de los recursos de la organización, logrando eficiencia y eficacia en las operaciones

#### A quien reporta:

Al gerente general

#### Subordinados directos:

Supervisor de Mantenimiento y Supervisor de Logística.

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

##### Funciones generales:

Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades de cada uno de sus Subordinados.

##### Funciones específicas:

Presupuestar gastos e inversiones en cada uno de los departamentos bajo su responsabilidad.


Elaborar programas seguimiento y de mantenimiento.

Evaluar el desempeño de cada uno de los departamentos bajo su cargo.


Fuente: Elaboración propia

	<b>Transporte Pesado en la Región Nororiental</b>		
	<b>Manual de Puestos</b>	<b>Zacapa</b>	PAGINA 2 DE 2
<b>DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS GERENTE DE OPERACIONES</b>			
<p><b>RESPONSABILIDADES</b> Presenta informes sobre las actividades y alcance de los objetivos.</p>			
<p><b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>  <b>Profesión:</b> Licenciado de administración de empresas  <b>Experiencia:</b> 2 años en administración  <b>Habilidades:</b> Don de mando  Buenas relaciones interpersonales  Liderazgo  Creativo</p>			
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>	

Fuente: Elaboración propia

	<b>Transporte Pesado en la Región Nororiental</b>												
<b>Manual de Puestos</b>	<b>Zacapa</b>	PAGINA 1 DE 2											
<b>DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>													
<p><b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Localización administrativa:</td> <td>Gerencia</td> </tr> <tr> <td>Título del puesto:</td> <td>Gerente de recursos humanos</td> </tr> <tr> <td>Numero de plazas:</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Tipo de contratación:</td> <td>Indefinida confidencial</td> </tr> <tr> <td>Ámbito de operación:</td> <td>Interna y externa de la empresa</td> </tr> </table> <p><b>Naturaleza del puesto.</b> Planear, dirigir, coordinar y controlar en forma eficiente las actividades de la organización.</p> <p><b>Objetivos del puesto:</b> Garantizar la correcta utilización de los recursos de la organización, logrando eficiencia y eficacia en las operaciones</p> <p><b>A quien reporta:</b> Al gerente administrativo y gerente general</p> <p><b>Subordinados directos:</b> Auxiliar de recursos humanos</p>				Localización administrativa:	Gerencia	Título del puesto:	Gerente de recursos humanos	Numero de plazas:	1	Tipo de contratación:	Indefinida confidencial	Ámbito de operación:	Interna y externa de la empresa
Localización administrativa:	Gerencia												
Título del puesto:	Gerente de recursos humanos												
Numero de plazas:	1												
Tipo de contratación:	Indefinida confidencial												
Ámbito de operación:	Interna y externa de la empresa												
<p><b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b></p> <p><b>Funciones general:</b> Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades del personal.</p> <p><b>Funciones específicas:</b> Se encarga del reclutamiento y selección de personal Elaborar programas seguimiento. Evaluar el desempeño de todo el personal que labora en la empresa</p>													

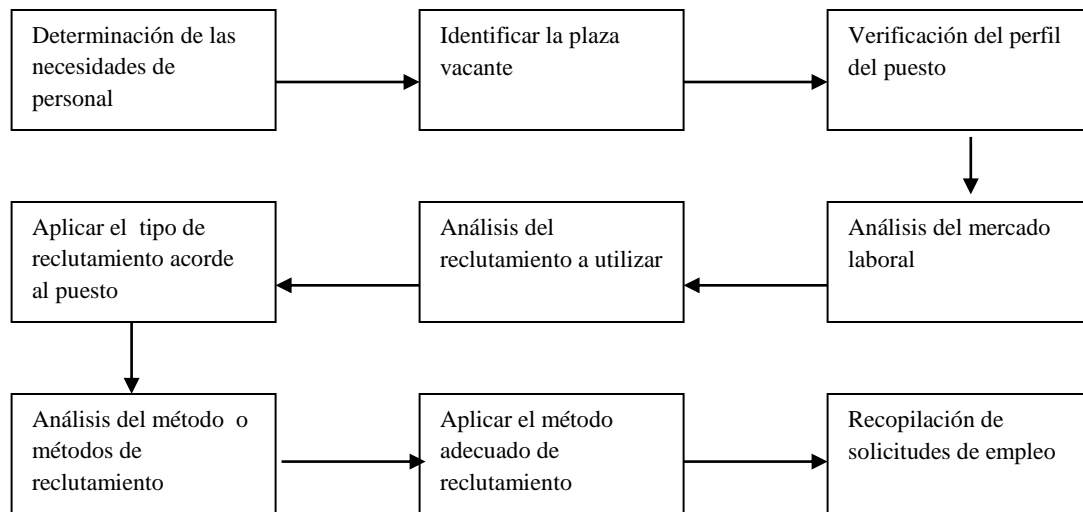
Fuente: Elaboración propia

	<b>Transporte Pesado en la Región Nororiental</b>		
	<b>Manual de Puestos</b>	<b>Zacapa</b>	PAGINA 2 DE 2
<b>DESCRIPCION TECNICA DE PUESTOS GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
Presenta informes sobre las actividades y alcance de los objetivos.			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
<b>Profesión:</b>	Cierre pensum de administración de empresas		
<b>Experiencia:</b>	2 años de experiencia previa en recursos humanos		
<b>Habilidades:</b>	Don de mando		
	Buenas relaciones interpersonales		
	Liderazgo		
	Creativo		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>	

Fuente: Elaboración propia

Se recomiendan los siguientes pasos para el proceso de reclutamiento de personal, mismos que se plasman en la figura No. 1:

**Figura No. 1**  
**Pasos del proceso de reclutamiento de personal**



Fuente: Elaboración propia

- Desarrollo del proceso de reclutamiento de personal

1. Determinación de necesidades de personal

Este apartado se refiere a la necesidad de requerir personal para la empresa, ya sea por crecimiento, cumplimiento de metas o bien cualquier necesidad que presente la empresa.

## 2. Identificar la plaza vacante

Esto se refiere a poder identificar aquella o aquellas plazas vacantes y que son de necesidad urgente el poderlas ocupar por personal idóneo.

## 3. Verificación del perfil del puesto vacante en el manual de puestos y funciones

Acá se debe revisar el perfil del candidato para el puesto o puestos que serán sometidos para continuar con el proceso de reclutamiento de personal, específicamente para la elaboración del método o métodos a utilizar.

## 5. Análisis del mercado laboral

El Gerente General debe analizar el mercado laboral con que cuenta, en el sentido de examinar la mano de obra existente dentro de la empresa o bien acudir a la fuerza laboral externa. Todo ello dependerá de la plaza o plazas vacantes.

## 6. Análisis del reclutamiento a utilizar (interno, externo o mixto)

El Gerente General deberá estudiar el reclutamiento que utilizará para la atracción de candidatos para el puesto vacante, ya que la empresa nunca hará solo reclutamiento interno o bien externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Para determinar que tipo de reclutamiento aplicar se debe dar lo siguiente:

- **Reclutamiento interno:** Se da cuando las empresas realizan promociones o movimientos laterales; la ventaja que ofrece esta fuente es que los candidatos poseen información detallada acerca de las políticas y procedimientos de la organización, lo que hace que los candidatos estén familiarizados con la organización.
- **Reclutamiento externo:** Cuando las vacantes no se logran cubrir con el reclutamiento interno, se procede a emplear todos los canales de reclutamiento externo, disponibles a la organización, generando búsquedas en el mercado laboral externo del candidato idóneo a la plaza vacante.
- **Reclutamiento mixto:** Es la aplicación de los anteriores, ya que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos. En todo proceso de atracción de personal de la empres Transporte Pesado en la Región Nororiental deberán complementarse con los dos tipos de reclutamiento.

## 7. Aplicar el reclutamiento acorde al puesto de trabajo vacante

- Para puestos de trabajo donde el personal existente puede ser promovido  
Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa debe dar prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- Para puestos de trabajo con mano de obra externa  
La empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Por ello necesita realizar atractivos métodos de reclutamiento.

## 8. Análisis del método o métodos de reclutamiento a utilizar

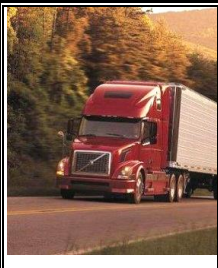
Este apartado depende del paso anterior, por ello al identificar que tipo de reclutamiento se aplicará, se deben examinar los métodos de reclutamiento propuestos tanto para trabajar internamente como externamente.

- Métodos para reclutamiento interno

El método que el Gerente General puede utilizar en el reclutamiento interno, es: El Programa de promoción de información sobre vacantes. Aquí debe informar de la vacante existente y cuáles son los requisitos para llenarlas.

Esta información se puede colocar en boletines informativos o en áreas de continua circulación por parte del personal de la empresa. En la siguiente página se presenta un ejemplo para que pueda ser utilizado como boletín informativo interno para Transporte Pesado en la Región Nororiental.



	<b>PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	<b>BOLETÍN INFORMATIVO INTERNO</b>	<b>Código: 1</b>

Fecha de publicación

DD	MMM	AAAA

### PROMOCIÓN DE PLAZA VACANTE

Por este medio se informa a todo el personal, que actualmente se encuentra vacante la plaza de: \_\_\_\_\_ del departamento de \_\_\_\_\_

(Nombre de la plaza vacante pertenece)

(Detallar departamento al cual pertenece)

Personas interesadas deberán presentar su respectiva papelería a la Secretaria de esta empresa a más tardar el día \_\_\_\_\_.

(Detallar fecha)

#### **Requisitos:**

- Acá la Gerente General debe detallar los requisitos de la plaza a promocionar, mismos que se encuentran plasmados en el manual de puestos y funciones de la empresa.

\_\_\_\_\_

**Firma Gerente General**

Sello

- Métodos para reclutamiento externo

a) Candidatos espontáneos. La Secretaria recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse, para ello la persona solicitante se le requiere que llene un formulario de pre solicitud de empleo, para determinar sus intereses y habilidades.

b) Referencias de otros empleados. Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas.

c) Anuncios de periódicos. Para puestos administrativos en general se recomienda utilizar éste medio publicitario.

d) Radio y televisión. Estos medios pueden ser utilizados a nivel local de las cabeceras departamentales de Zacapa teniendo alcance a la mayoría de sus municipios, utilizándose inicialmente la radio ya que es un medio publicitario relativamente de costo bajo, luego los spot publicitarios a través de televisión.

Para este caso la Gerente General debe proporcionar a la empresa radial o bien televisiva los siguientes datos: nombre de la empresa, perfil del puesto, ofrecimientos, dirección de la empresa, fecha de recepción de papelería y teléfono

Con la salvedad que para el anuncio radial puede ser leído en su totalidad por el locutor, mientras que si opta por la opción televisiva debe extraer la información para publicarse en spot (cinta publicitaria para ser leída por los televidentes).

Fecha \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_



**Ficha de Solicitud Empleo**

Aplicación de plazas      Administrativas:       Operativas:       Pilotos:

**1) DATOS PERSONALES:**

					<b>Sexo:</b>	
PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	APELLIDO DE CASADA:	Masculino	Femenino
Dirección Particular Exacta:			Teléfono (s)			
Profesión u Oficio:			E-MAIL:			
Fecha de Nacimiento		Edad:	DPI:	No. Afiliación al IGSS		
No. Licencia de Automóvil		Sabe leer:		SI:	NO:	Cuantos Hijos:
No. Licencia Motocicleta		País de Nacimiento:				
Estado Civil:		Nacionalidad:		Numero de dependientes		
Parentesco con algún empleado de esta empresa:		SI:	NO:	Nombre completo:		
<b>Nombre del padre:</b>						
<b>Nombre de la Madre: &gt;</b>						
<b>Nombre de Esposa (o):</b>						
Padece o a padecido alguna enfermedad:		SI:	NO:	especifique:		
Tiene prescrito algún medicamento:		SI:	NO:	(cual (es) )		
Es Alérgico a algún Antibiótico:		SI:	NO:	Cuales:		
En caso de emergencia llamar a:					Teléfono (s)	

**2) Educación obtenida:**

Detalle	Tiempo	Títulos / Diplomas
Colegio / Escuela		
Universidad:		

**3) Experiencias Laboral:**

Nombre de la empresa	Teléfono	Jefe Inmediato	Tiempo Laboral
Motivo del retiro			
Periodo o fecha en que laboro:			
Actividades realizadas:			
Nombre de la empresa	Teléfono	Jefe Inmediato	Tiempo Laboral
Motivo del retiro			
Periodo o fecha en que laboro:			
Actividades realizadas:			
Nombre de la empresa	Teléfono	Jefe Inmediato	Tiempo Laboral
Motivo del retiro			
Periodo o fecha en que laboro:			
Actividades realizadas:			

Certifico: que todos los datos anteriormente descritos son verídicos, autorizo a la empresa Transporte Pesado en la Region Nororiental para solicitar referencias o comprobar cualquier información relacionada con esta ficha Artículo 77. Son causas justas que facultan al patrono para dar por responsabilidad de su parte: i) cuando el trabajador, al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya fidedad éste luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para la cuales haya sido contratado.  
NOTA: ME COMPROMETO A COMPLETAR TODA MI PAPELERIA, copias de DPI, carnet de igss, (originales de tarjetas de salud y pulmones, antecedentes antecedentes' penales y policiaicos, curriculum y otros que por la actividad de trabajo me soliciten.

FIRMA ( y huella) SOLICITANTE	FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE INGRESO
-------------------------------	--------------------	------------------

**4) Historial Laboral Interno: (NO LLENAR LO SIGUIENTE, ES USO EXCLUSIVO DE RRHH)**

Departamento	Fecha de Ingreso	Fecha de egreso	Motivo de retiro	Observaciones

Fuente: Elaboración propia

#### H. Aplicar el método adecuado de reclutamiento

La aplicación correcta del método de reclutamiento a utilizar para la plaza o plazas vacantes depende del análisis realizado anteriormente, ya que queda a criterio del Gerente General, cual o cuales métodos se deben aplicar al identificar un reclutamiento interno o externo, mismos que sean de conveniencia para la búsqueda eficiente de la fuerza laboral idónea.

#### I. Recopilación de solicitudes de empleo de candidatos para el proceso de selección

Etapa que demuestra la efectividad del reclutamiento y sus métodos utilizados, reflejados en la recepción de papelería (solicitud de empleo y currículum vitae) por parte de la fuerza laboral para la plaza o plazas vacantes sometidas a dicho proceso.

La empresa debe proporcionar a la fuerza laboral que asista a las convocatorias el respectivo formulario de solicitud de empleo

Con este paso se culmina lo referente al proceso de reclutamiento de personal, donde luego de recopilar las respectivas solicitudes de empleo y currículum vitae, se procede a iniciar el proceso de selección de personal.

Departamento de Recursos Humanos					
Entrevista Inicial			FORMA 1		
DATOS DEL CANDIDATO					
Nombres Y apellidos del Candidato:					
Edad:			Estado Civil:		
Direccion:					
Cargo al que aplica:					
Profesion:					
Pretencion Salarial:					
Entrevistado Por:					
Calificacion :	1=Dificiente	2=Regular	3=Bueno	4=Muy Bueno	5=Exelente
<b>CARACTERISTICAS</b>	1	2	3	4	5
1. Apariencia Fisica					
2. Modales					
<b>FORMACION</b>					
3. Nivel de Estudios					
4. Resultados Academicos					
5. Especializacion					
6. Idiomas					
<b>EXPERIENCIA</b>					
7. En general					
8. Relacion al puesto					
<b>PERSONALIDAD</b>					
9. Sociabilidad/relaciones interpersonales					
10. Control emocional					
11. Actividad/energia/dinamismo					
12. Liderazgo/capacidad de pesuacion					
13. Orientacion a resultados					
14. Orientacion al trabajo en equipo					
15. Creatividad/innovacion					
16. otros(especificar)					
<b>Observaciones:</b>					
Puntaje Obtenido:	/100	porcentaje		%	

Fuente: Elaboración propia

<b>Departamento de Recursos Humanos</b>					
<b>Entrevista Final</b>	<b>FORMA 2</b>				
<b>DATOS DEL CANDIDATO</b>					
Nombres del candidato:					
Puesto al que aplica:					
Lugar de trabajo:					
Jefe inmediato:					
Pretension salarial:					
Entrevistado Por:		Fecha:			
<b>Motivación hacia el puesto</b>					
1. ¿Dónde se ve en 5 años tanto profesional como personal?					
2. ¿Cómo usted planea lograr estas metas?					
3. ¿Qué lo motiva a aplicar a este puesto? Económico, crecimiento laboral, status, seguridad laboral					
<b>Ambiente Familiar</b>					
Cuénteme un poco de su ambiente familiar:					
1. Casado, soltero?					
2. Tiene planes de casarse?					
3. De tener familia?					
4. Su esposo (a) trabaja?					
5. En que empresa trabaja?					
6. A que se dedica su tiempo libre?					
<b>Debilidades del candidato</b>					
¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar como persona? Ejemplo					
1. puntualidad					
2. Dedicación					
3. Comportamiento					
4. Compromiso					
<b>Fortalezas del candidato</b>					
¿Qué cualidades considera usted que resaltan en su persona? Ejemplo					
1. Amabilidad					
2. Respeto					
3. Responsabilidad					
<b>Equipo de oficina que sabe manejar</b>					
1. ¿Qué programas de computación maneja? Excel, Word, PowerPoint, Otros.					
2. ¿Qué equipo de oficina sabe utilizar? Fotocopiadora, impresora, escaner, máquina de escribir.					
<b>Evaluación de candidato</b>					
1. Puntualidad					
2. Seguridad en su respuesta					
3. Respeto durante la entrevista					
4. Vocabulario utilizado					
<b>Comentarios del entrevistador</b>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>Conclusion final</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>Aplica</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>No aplica</b></td> </tr> </table>			<b>Conclusion final</b>	<b>Aplica</b>	<b>No aplica</b>
<b>Conclusion final</b>	<b>Aplica</b>	<b>No aplica</b>			
Nombre y firma del entrevistador:					

Fuente: Elaboración propia

## Proceso de selección de personal

- Descripción

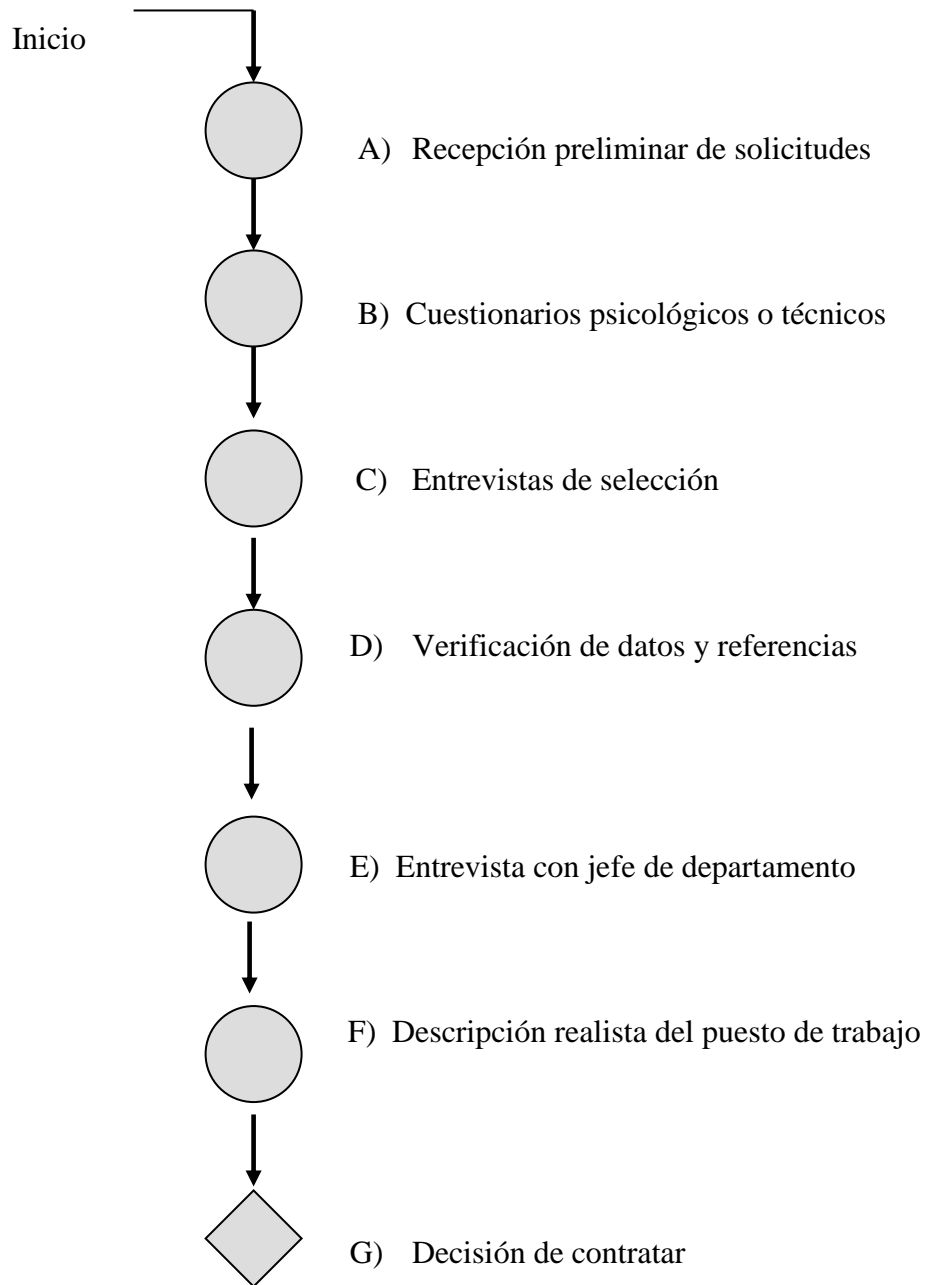
El proceso de selección de personal, es aquel que incluye serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Además, de seleccionar al personal mejor calificado de acuerdo al puesto de trabajo a ocupar.

Se recomiendan aplicar los siguientes pasos para el proceso de selección de personal, mismos que se plasman en la figura No. 2:

**Figura No. 2**

**Pasos del proceso de selección de personal**



• Fuente: Elaboración propia



- Desarrollo del proceso de selección de personal

A) Recepción preliminar de solicitudes

Luego de culminado el proceso de reclutamiento de personal, se procede al análisis de la candidatura; en la cual juega papel importante el currículum vitae y carta de presentación de las personas interesadas para llevar a cabo la primera selección de candidatos y efectuar los comunicados de respuesta.

Se debe analizar las solicitudes de empleo y currículum vitae presentadas por la fuerza laboral asistente a la convocatoria, en el último paso del reclutamiento de personal aplicado; en esta etapa el Gerente General toma la decisión de elegir el número de candidatos que serán sometidos para continuar con el proceso de selección de personal y el resto de papelería pasa a formar parte del banco de datos, mismo que se conforma con el fin de tener a la mano candidatos para futuras oportunidades de empleo.

B) Cuestionarios psicológicos o técnicos

Por ser un paso del proceso se recomienda la adquisición de exámenes adecuado para cada uno de los puestos de la empresa entre las que podemos mencionar.

- ✓ Pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinas información o conocimientos que posee el examinado.
- ✓ Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función a desempeñar.

- ✓ Las pruebas psicométricas, los candidatos deberán realizar las pruebas que la persona encargada del proceso determine sean necesarias según el puesto al cual esta aplicando, esta prueba reflejaran el grado de capacidad intelectual del aspirante, así como el grado en el cual su temperamento, personalidad y valores.

Estas pruebas son proporcionadas únicamente a profesionales, específicamente a Psicólogos, o bien a profesionales con maestría en Recursos Humanos,

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

#### C) Entrevistas de selección

Etapa que consiste en estudiar el currículum vitae para realizar el guión de la entrevista si será de tipo abierta o cerrada, un recurso importante en este paso será el manual de puestos y funciones, ya que en el se encuentra descrito el perfil del puesto. Durante la entrevista se puede utilizar la técnica de observación.

#### D) Verificación de datos y referencias

Toda empresa para la contratación de personal debe saber:

1. ¿Qué tipo de persona es el solicitante? o si,
2. ¿Es confiable la información que proporcionó?

Por ello se recomienda realizar una confirmación de referencias personales y laborales vía telefónica, de acuerdo a los datos proporcionados por el solicitante y plasmar los resultados obtenidos en la entrevista y con ello conocer la veracidad de la información proporcionada por ambas partes.

E) Entrevista con el jefe del departamento (sección donde laborara el candidato). Paso necesario en todo proceso de selección de personal para que el jefe inmediato pueda establecer una relación directa por medio de una plática formal y profunda para evaluar la capacidad del aspirante al puesto de trabajo.

F) Descripción realista del puesto de trabajo

En este paso el Gerente Recursos Humanos debe resolver cualquier duda con relación al puesto de trabajo para el cual está aplicando todo candidato.

Para ello es importante conocer si el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición y es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible, en el lugar de trabajo.

Se le debe dar lectura a las funciones que estará realizando en el puesto de trabajo, descritas en el manual de puestos y funciones de la empresa.

G) Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Es de importancia conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, ya que son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

## Proceso de contratación de personal

- Descripción

El proceso de contratación de personal finaliza el proceso de provisión de recursos humanos para toda empresa, es formalizar la relación de trabajo con la persona idónea.

Por otro lado, dicho proceso es el poder contratar la fuerza laboral acorde al puesto de trabajo a ocupar.

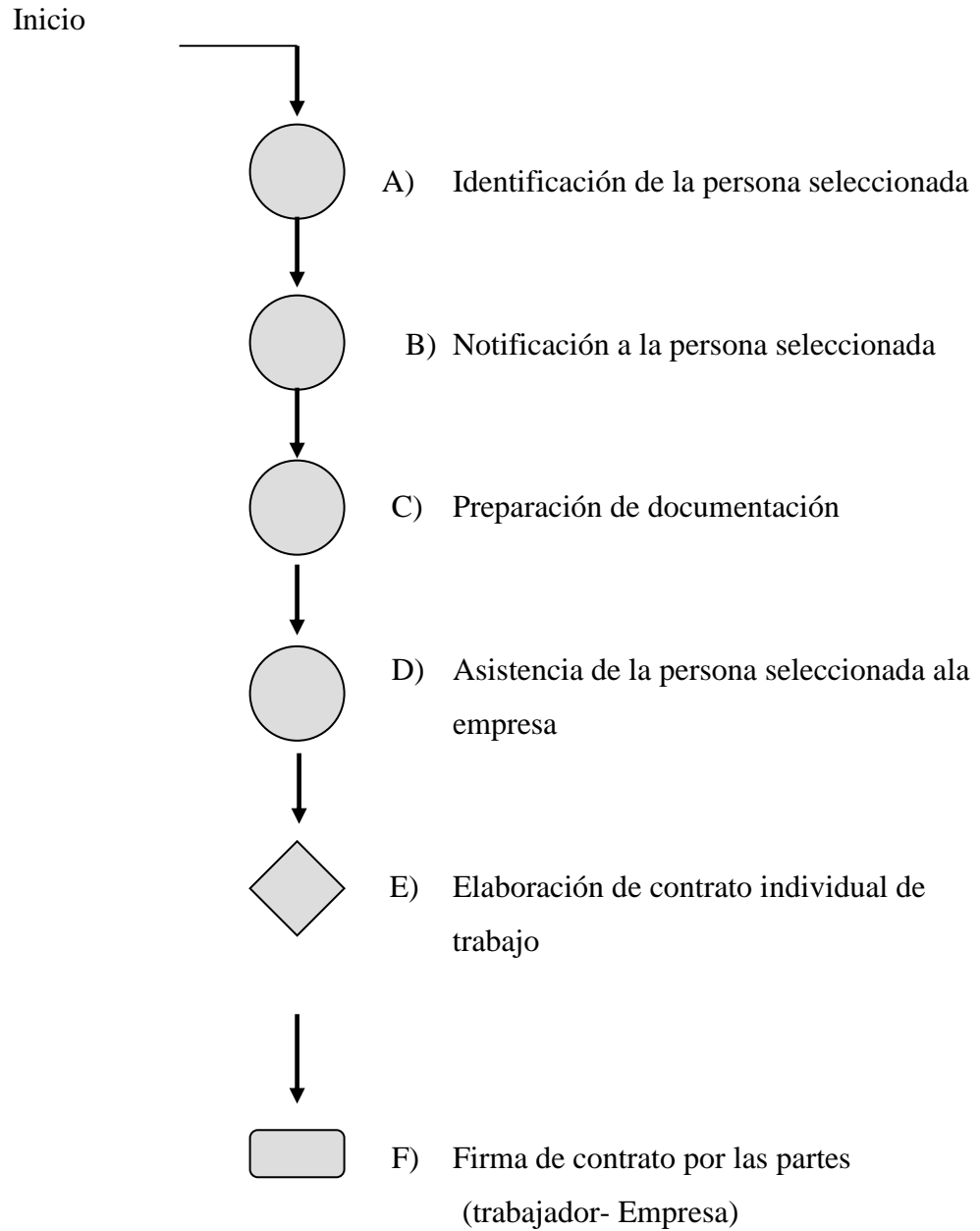
Para el proceso de contratación de personal se necesita:

1. Aplicar el proceso de contratación de personal presentado en la figura No. 3.
2. Hacer del conocimiento del nuevo colaborador del periodo de prueba al que será sometido dentro de la empresa.

Se recomiendan aplicar los siguientes pasos para el proceso de contratación de personal, mismos que se plasman

**Figura No. 3**

**Pasos del proceso de contratación de personal**



Fuente: Elaboración propia

- Desarrollo del proceso de selección de personal

A) Identificación de la persona seleccionada

El Gerente General debe recopilar los datos completos de la persona que sobresalió durante el proceso de selección de personal.

B) Notificación a la persona seleccionada

Se le comunicará a la persona seleccionada, vía teléfono y correo electrónico, para que se presente con toda su documentación en original a las instalaciones de la empresa en la fecha que el gerente de recursos humanos crea conveniente.

C) Preparación de documentación

Corresponde a el Gerente General de la empresa tramitar la documentación respectiva para la formalización de la relación laboral, como por ejemplo: IGSS, IRTRA, e INTECAP o aquellas prestaciones monetarias o no monetarias que ofrece la empresa a sus colaboradores.

D) Asistencia de la persona seleccionada al departamento de recursos humanos

El candidato seleccionado asiste conforme la notificación recibida por parte de la empresa, y en este paso el candidato acepta o rechaza la propuesta de trabajo.

Si el candidato rechaza la propuesta de trabajo se regresa al paso A) revisando el banco de datos para proseguir con la persona que ha ocupado el segundo lugar en la selección del personal.

Si el candidato acepta se continúa el proceso con el siguiente paso.

E) Elaboración de contrato individual de trabajo

Aceptada la propuesta de trabajo por el candidato seleccionado, se procede a elaborar el contrato individual de trabajo.

F) Firma de contrato por las partes

Empleado y empleador proceden a firmar el contrato individual de trabajo.

### ✓ Marketing

En el proceso de marketing consiste, Como se puede observar el reclutamiento y la selección de empleados constituye uno de los aspectos más críticos del área de los recursos humanos, debido a que los mismo que se realizan en Transporte Pesado en la Región Nororiental se encuentran compuestas principalmente por personas que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial, así que su selección habrá de ser óptima si se requieren obtener resultados excelentes para que todos los pasos, y procesos se de una forma correcta.

### Fases de desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento, se inicia publicando la vacante con fuentes internas y con fuentes externas a la empresa, de acuerdo a las políticas. De esta manera se esta permitiendo a los trabajadores de la organización la posibilidad de competir por el puesto vacante el encargado de Reclutamiento, decidirá a que fuentes y medios recurrir según el tipo de puestos a cubrir.

El área de Recursos Humanos tiene como uno de su objetivo primordial es proveer a los diversos puestos de la empresa para ello, se debe reclutar la mayor cantidad de personas potenciales para tener mayores alternativas de encontrar al candidato ideal.

El reclutamiento, es proceso que nos permite llegar a la selección, por lo tanto la aplicación de medios de búsqueda idóneos, es imprescindible para asegurar el éxito en la empresa de un nuevo trabajador.

Podemos asegurar, que ningún medio por si mismo resulta idóneo para el reclutamiento, solo la aplicación simultanea y coordinada de varios medios de búsqueda, aportara mejores resultado, o dependiendo de las experiencias del reclutador.



Los medios de búsqueda más conocidos son:

1. Currícula enviada espontáneamente: son los que llegan a la empresa por iniciativa propia de la persona que esté buscando trabajo.
2. Candidatos referidos por los trabajadores: las ventajas es que el trabajador entiende a su empresa y puede proporcionar personas que reúnen los requisitos. La desventaja, es que algunas veces se puede reproducir la fuerza laboral existente sin posibilidades de admitir gente nueva con otra característica.
3. Encuentros fortuitos: se pueden obtener datos de candidatos en base a encuentros fortuitos.
4. Centros educativos: en universidades nacionales y privada, en colegios técnicos y en colegios profesionales.
5. Métodos familiares y amigos: es inevitable recibir candidaturas de familiares, amigos cuando se inicia un proceso de selección; por ello se recomienda someter al candidato a los mismos procedimientos, que se sometería otro que llegue por cualquier medio de reclutamiento.
6. Publicaciones en radio: suelen dar buenos resultados cuando las búsquedas son para el interior del país.
7. Utilizando tecnología de punta: publicaciones en paginas WED y prensa.

## **Anuncios radiales:**

✓ Nombre de la Radio: **La Pegona**  
Costo:..... Q.25.00 por mensaje

Horario de Spot:..... Lo transmiten a la hora que el cliente indique y el costo es el mismo.

Período:..... El período que indique el cliente, el costo es el mismo por cada vez que se envíe un mensaje

## **Requisiciones de personal**

Se requiere la declaración de la existencia de una vacante, generalmente, esta requisición es acompañada de la descripción de puesto y su respectivo perfil para poder dar inicio a este proceso el jefe del área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal esta solicitud será entregada al responsable del área de reclutamiento.

El encargado del Reclutamiento, entregar el formulario en mención al ente administrativo, quien será el responsable de consultar si existen o no recursos financieros para una nueva integración de personal

Se recomienda que la máxima autoridad de la organización, deber aprobar o no, la búsqueda solicitada.

## Comparación de perfiles:

En esta etapa el personal de Recursos Humanos ira separando toda aquella Curricula que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y comparara los perfiles entre si, será clasificada la Curricula que cumpla con por lo menos un ochenta por ciento (dependiendo de la política de la organización) de los requisitos solicitados por el jefe de área en cuanto a:

- ✓ Formación académica
- ✓ Experiencia en el área.
- ✓ Experiencia en el puesto.
- ✓ Edad.
- ✓ Sexo.
- ✓ Conocimiento específico.

## Clasificación de las fuentes de reclutamiento:

Las fuentes para el reclutamiento también se pueden clasificar así

- ✓ Internas:
  - Publicaciones internas (avisos)
  - Evaluación del desempeño.
  - Base de datos
  - Capacitación.
- ✓ Externas:
  - Avisos en medios (deben de ser atractivos visualmente)
  - Reclutamiento en universidades
  - Presentación espontanea
  - Consultoras
  - Contactos y/o recomendaciones

Bolsa de trabajo  
Medios de comunicación  
Asociaciones.  
Reclutamiento electrónico.

- Producto

Fortalecer la planeación de recurso humano para el Proceso de reclutamiento y selección de la empresa de Transporte Pesado en la Región Nororiental

- Plaza

El área de la cobertura o la implementación, será en Transporte Pesado en la Región Nororiental ubicada en Zacapa.

- Promoción

Para promover el correcto funcionamiento y enriquecer el conocimiento del personal que sea involucrado en el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano, y el departamento deberá cumplir a cabalidad con los mismos que se indiquen y al mismo tiempo poder capacitarse para lograr a si el buen funcionamiento dentro del departamento y lograr un mejor resultado siendo así para el beneficio para la empresa de transporte

- Persona

Con la actual propuesta será beneficiado, el departamento de recursos humano de Transporte Pesado en la Región Nororiental, la cual pondrá en marcha los nuevos procesos re reclutamiento y selección de personal, esto permite un mejor funcionamiento en controles de personal y incrementara el interés del mismo, por lo tanto el departamento estará mejor capacitados esto indica un factor de beneficio para la institución.

✓ Financiero

A continuación podemos contemplar detalladamente el gasto que incurriría para la implementación total de la propuesta, beneficiando a la empresa se requiere de la mejora del personal dentro de la misma e implementación del nuevo proceso de reclutamiento, selección de personal por lo que se propone dos opciones que incurren a los siguientes gastos, mas el gasto de la generación del manual:

Capacitación a la persona encargada que actualmente realiza el proceso

<b>PROPUESTA 01</b>	<b>LUGAR</b>	<b>COSTO</b>	<b>DURACION</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Un diploma en especialización en Recursos Humano	Capacitación en intecap	Q2,000.00	6 meses	No se requiere de nuevas contrataciones, alguna de las personas que en la actualidad realizaba las contrataciones conoce los objetivo de la empresa y de quienes la manejan, conoce la forma de trabajar del gerente general	La persona que realice otras actividades y tareas ajenas al manejo del recurso humano, pudiera restársele efectividad y rapidez al proceso
<b>TOTAL</b>		<b>Q2,000 Anuales</b>			

## Contratación de un profesional en el área de Recursos Humanos

PROPUESTA 2	REQUISITOS	SUELDO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Recursos Humanos</b>	profesional en administración de empresas que se encuentre cursando el ultimo año de la carrera	Con un salario mensual de Q 4,100 + Q250 de bonificación decreto (bono, aguinaldo, vacaciones	No se requiere de nuevas contrataciones, alguna de las personas que en la actualidad realizaba las contrataciones conoce los objetivo de la empresa y de quienes la manejan, conoce la forma de trabajar del gerente general	La persona que realice otras actividades y tareas ajenas al manejo del recurso humano, pudiera restársele efectividad y rapidez al proceso
TOTAL		Q62,450.00 Anuales		

Costo de la propuesta y su ejecución, para la generación del manual

**Costo beneficio de la propuesta**

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Cartucho de tinta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q175.00	Q175.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q42.00	Q42.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten para el manual	3	Q30.00	Q90.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el manual de puestos	100	Q0.25	Q25.00
Fólderes y fastenes	Para agregar cada descripción del puesto de trabajo	7	Q2.00	Q14.00
Ejecución de la propuesta	Gastos de impresión de afiches	5	Q50.00	Q250.00
<b>Total</b>				<b>Q596.00</b>

**Costo beneficio**

Es evidente que el recurso humano tiende ser una fuerte ventaja competitiva y el destino de las empresas está en mano de los empleados, representan el conocimiento, habilidades, esfuerzos las cuales constituyen un arma poderosa para lograr importantes resultados. Es por ello que para cualquier organización el reclutamiento y selección de personal es de mucha importancia, ya que para una empresa le sea de utilidad para alcanzar el éxito y es necesario enfatizar en la calidad del servicio ya que esto se logra con personas idóneas en los puestos de trabajo para que el

colaborador sea comprometido para ser eficaz y eficiente ante los cambios que al día de hoy la globalización mundial exige.

El proceso de reclutamiento y selección de personal deben de ser potencialmente calificado y capacitado para aportar valor a la empresa, debe ajustarse a ciertos criterios y requisitos que de no ser a si, el costo para la empresa, seria lastimoso dado que en lugar de beneficiarla podría perjudicar el cumplimiento de objetivos. Y esto sería resultado no solo de una deficiente gestión de recursos, sino de una mala selección, la consecuencia de esto seria una serie de problemas a corto, mediano y largo plazo, los cual repercutiría entre otras circunstancias el alto grado de inestabilidad laboral, ausentismo, depresión, estrés laboral,