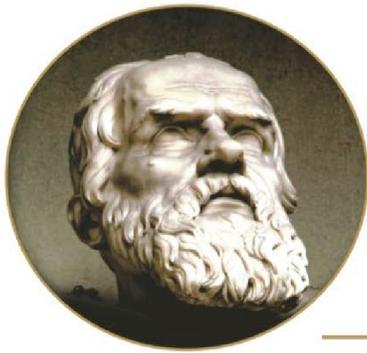


UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



Galileo
UNIVERSIDAD

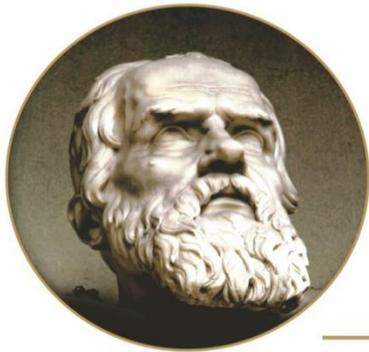
La Revolución en la Educación

**IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL
PERSONAL DE TRABAJO PARA UNA ORGANIZACIÓN**

Joselyn Vanessa Mauricio Fuentes

GUATEMALA, JULIO DE 2018

TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

**IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE
TRABAJO PARA UNA ORGANIZACIÓN**

Joselyn Vanessa Mauricio Fuentes

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2018

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donald Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Arboleda
Coordinadora Académica	María José Púlex

Guatemala, 15 de mayo de 2018

Alumna
Joselyn Vanessa Mauricio Fuentes
Presente

Estimada alumna Mauricio:

Tengo el gusto de informarle que después de revisar su trabajo de Tesis cuyo título es **“Importancia del reclutamiento y selección del personal de trabajo para una organización”** y de haber obtenido el dictamen del asesor específico; la Licda. Lucía Mariel Garavito Villalta, autorizó la publicación del mismo.

Aprovecho la oportunidad para felicitarla por el magnífico trabajo realizado.

Atentamente,



M.Sc. René de León
Decano Facultad de Administración
Universidad Galileo

Índice

Capítulo uno: Introducción.....	3
Capítulo dos: Observación.....	4
2.1 Lugar de la práctica.....	4
2.2 Área de prácticas	4
2.3 Observaciones	4
Capítulo tres: Planteamiento del problema	6
3.1 Importancia, inducción y capacitación	7
3.2 Capacitación de personal, ¿Inversión o desperdicio?	8
Capítulo cuatro: Propuesta.....	11
4.1 Objetivo general	11
4.2 Objetivo específico	11
Capítulo cinco: Marco Teórico.....	13
5.1 Reclutamiento de personal	14
5.2 Reclutamiento interno.....	15
5.3 Reclutamiento Externo	15
5.4 Proceso de Integración de personal	17
FUENTE: elaboración propia	17
5.5 Selección del personal	17
5.6 Técnicas de Selección de Personal	18
5.7 Proceso estándar de selección del personal	18
Capítulo seis: Experimentación	19
6.1 Trabajo de campo	19
6.2 Plan de acción	21
Capítulo siete: Conclusiones y Recomendaciones	22
7.1 Conclusiones.....	22
7.2 Recomendaciones	23
Bibliografía.....	40

Capítulo uno: Introducción

Existen organizaciones que sostienen la idea que sus empleados son el activo más importante por lo que los instan y apoyan para crecer y alcanzar su máximo potencial.

La selección de personal siempre ha sido una tarea que requiere de tiempo, experiencia y esfuerzo, debido que la selección y contratación incorrecta de un colaborador puede representar pérdidas de tiempo y dinero para la empresa, puesto que se pierde el tiempo que se utiliza para la inducción del puesto y la búsqueda de un nuevo prospecto.

Una organización podrá ser rentable, pero si no cuenta con el personal adecuado y con una adecuada política de recursos humanos, la planilla de trabajadores siempre estará entrando y saliendo de la empresa, creando una rotación de personal la cual causa a la empresa una pérdida de productividad que afectará las medidas al momento de ser competitivo en el mercado.

El reclutamiento de personal es una parte importante dentro la organización puesto que de aquí parte la función de la empresa, si no se realiza una buena elección de personal no se logran los objetivos de la misma y el proceso se aplaza, produciendo un desequilibrio interno en las funciones de tareas dentro de la organización.

Se debe tener presente que contratar es una de las tareas más difíciles, debido que depende de las pruebas que se les realicen a los aspirantes para determinado puesto la contratación al mejor prospecto y así realizar una inversión que valga la pena o que le genere un rendimiento a la empresa.

El reclutamiento y selección de personal son dos etapas de un mismo proceso: integración de personal. El reclutamiento consiste en un proceso de comunicación para captar de manera selectiva, a través de distintas técnicas, aspirantes que cumplan con los requisitos que el cargo vacante exige; y la selección es elegir entre los aspirantes reclutados al que posea las habilidades adecuadas para el puesto y pueda desempeñarlo de manera óptima. El objetivo de la integración de personal es cubrir las necesidades de la organización para que pueda funcionar de mejor manera.

Capítulo dos: Observación

2.1 Lugar de la práctica

Esta investigación se realizó en Biomerc, empresa que se dedica a la venta, distribución y suministro de productos agropecuarios en favor del mercado veterinario, ubicada en Ofibodegas San Diego, bodega #10, San Miguel Petapa z. 10, Ciudad de Guatemala. Esta empresa inició operaciones hace 5 años, con el fin de vender y distribuir productos agropecuarios, abastecer y apoyar a cada una de las granjas o fincas a cuidar de la salud de sus animales, manejando más de 150 líneas de productos. En la actualidad cuenta con 10 proveedores y con una cartera de clientes potenciales muy amplia. Se aclara que la empresa no fabrica los productos, los adquiere y los distribuye en el país.

2.2 Área de prácticas

El investigador tuvo la oportunidad de estar en el departamento de gerencia, como asistente. Por lo cual tras haber observado algunas áreas en las que podía mejorar la empresa sugirió al gerente general una reunión para comentárselas.

2.3 Observaciones

Biomerc es una empresa en crecimiento, cuenta con una sede, la cual está formada por cuatro departamentos, y siete subordinados. Los departamentos y cargos se distribuyen de la siguiente manera:

- Gerencia
Gerente general
- Ventas
Ejecutivos de ventas
Promotor de ventas
- Operación
Encargado de bodega
Mensajero
- Administración
Contabilidad
Facturación

Cobros

Asistente de gerencia

Durante las prácticas supervisadas el trabajo se enfocó en el área de RRHH (Recursos Humanos). Analizando los procesos de reclutamiento y selección de personal; dentro de los cuales se encontró una deficiencia.

El investigador tuvo la oportunidad de estar en el departamento de administración como auxiliar de asistente de gerencia, cobranza y facturación; la cual era una sola persona la que realizaba estas tres labores. Las actividades que se realizaron en las distintas áreas fueron: revisión de facturas, revisión de cuentas por cobrar y pagar, contacto con proveedores, coordinación de reuniones semanales con el personal de la empresa.

2.4 Oportunidades de Mejora

- Se puede implementar un proceso totalmente nuevo de reclutamiento y selección de personal.
- Brindar capacitaciones adecuadas al personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar el material de trabajo necesario para poder realizar y cumplir con sus obligaciones.
- Implementar un sistema de control de actividades y control de delegación de responsabilidades.
- Insuficiencia en la orientación para los colaboradores.
- Conocimientos obsoletos para reclutamiento.
- Generar un clima organizacional saludable.
- Contratar un servicio de *outsourcing** para control y reclutamiento de recursos humanos.

**Outsourcing*: contratación de una empresa externa para que se haga cargo de alguna actividad de un área que la empresa no posee.

Capítulo tres: Planteamiento del problema

Durante cuatro meses de práctica y apoyo a la organización se observó que varios empleados desconocían en sí en qué consistía su trabajo. Algunos llevaban años laborando para la empresa, pero no se les brindó una inducción y capacitación para que efectuaran de forma eficiente su trabajo, cometiendo los mismos errores, lo cual repercutía en llamadas de atención constantes que de cierta forma desmotivaba al colaborador.

La falta de capacitación a los empleados fue una de las debilidades encontradas, el personal como tal, hacía su trabajo, pero desconocía en qué consistía y cuáles eran cada una de las labores que debía realizar.

Se realizó una propuesta de mejora para el área de Recursos Humanos debido que se observó que la empresa como tal es buena, y sus clientes buscan los productos que maneja, sin embargo internamente la empresa se encontraba un poco desorganizada, por lo que se optó a tener una entrevista con cada uno de los miembros de la organización para poder obtener información que podía ser útil para mejorar la situación de la empresa, tras haber realizado el análisis de las entrevistas, se concluyó que el personal de trabajo necesitaba de una inducción para que supiera en qué consistía su trabajo y la importancia de él para la empresa, así como de capacitaciones constantes para el manejo de nuevos programas, y dominio de temas para realizar de manera efectiva su trabajo.

El investigador realizó manuales administrativos: de procesos y de labores, con el objeto de dejar por escrito y a detalle en qué consiste el trabajo del empleador y cuál era su función dentro de la empresa; visión y misión de la empresa, para que los colaboradores supieran que era la empresa como tal, a qué se dedicaba y cuáles eran sus objetivos a lograr; formatos de despacho y entrega de pedidos para el encargado de bodega con el fin de que tuviera un mejor control en el área; organigrama para expresar de forma gráfica la estructura de la empresa, los niveles jerárquicos y la interrelación de los órganos que la componen; crear perfiles para cada puesto, para facilitar la contratación al encargado de recursos humanos y que se contara con la información de qué es lo que esperamos del nuevo miembro y que estamos dispuestos a dar a cambio.

Realizar cada uno de los aportes anteriormente mencionados fue un proceso, para el cual se realizaron varias pruebas junto con el gerente de la empresa las cuales consistieron en evaluar el entorno iniciando con el clima organizacional.

3.1 Importancia, inducción y capacitación

Esto indujo al investigador a plantearse una pregunta:

¿Importancia de brindar una inducción y capacitación a los colaboradores de las organizaciones y cómo la deficiencia de esta parte afecta y retrasa los procesos?

Debido a que el recurso humano es uno de los factores más importantes dentro de las empresas, y que sin ese talento los procesos no se podrían efectuar y concluir. Se cuenta con ellos para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas asignadas al cargo tal y como se le informó al colaborador. En esta época es realmente importante la generación de información, debido a que nos encontramos en una batalla constante por mantener nuestros conocimientos y habilidades al paso de los cambios que sufre nuestro ambiente laboral. Es de vital importancia el proveer de un entrenamiento adecuado y profesional a nuestro equipo de trabajo para no arriesgar quedarnos obsoletos dentro de la competencia de mercado. Desde la perspectiva del empleado, el capacitarse es una forma de renovar sus destrezas y ofrecer mejores rendimientos a su empleador para así asegurar una permanencia laboral convirtiéndose en un activo importante. Desde el punto de vista del empleador, mantener una fuerza laboral propiamente capacitada y actualizada es la clave para mantener un desempeño competitivo y poder seguir ofreciendo valor y calidad a sus clientes.

Es de gran importancia el llevar a cabo la capacitación en toda empresa para efecto y beneficio de las mismas y personal que ahí labora. Quizá algunas organizaciones lo tomen o vean como un gasto innecesario para ellos, por los gastos que se generan para y durante el proceso de capacitación, en cambio otras si notan que es necesario y beneficioso para todos el que se lleve a cabo ya que genera mayor productividad.

El investigador considera que, si se brinda la inducción y capacitación adecuada al personal de la empresa, ésta podrá optimizar factores como el tiempo, y ser más eficientes en lo que a las funciones concierne. El personal sabrá que hacer, y como solucionar determinados problemas y a quién acudir en caso de necesitarlo. Lo significa que podrá realizar su trabajo sin ningún inconveniente.

Se tuvo la oportunidad de sugerir capacitaciones para el personal y fueron escuchadas, así como se aportó un manual de labores y funciones (contrato) para cada uno de los cargos, los cuales fueron aceptados y aplicados, por lo que se concluyó que las capacitaciones o formaciones hacia el personal so de suma importancia debido a

que las actividades se realizaron y se cumplieron tal y como se venía solicitando desde hace tiempo. Hoy en día la empresa utiliza estos manuales como apoyo y brinda capacitaciones constantes a los trabajadores.

3.2 Capacitación de personal, ¿Inversión o desperdicio?

Las organizaciones invierten parte de sus ingresos en desarrollar, formar, capacitar y entrenar tanto a sus nuevos reclutas como a sus colaboradores y ejecutivos, saben que su inversión se refleja en los beneficios y rendimientos crecientes al empujar por una fuerza laboral más eficiente, más organizada, con mejor información de su entorno y mejores técnicas en como servir a sus clientes. Los equipos de trabajo en constante aprendizaje tienden a ser más competitivos, estar más motivados, adaptarse mucho mejor a los cambios, estar más preparados para explorar oportunidades.

Por otro lado, dos de los puestos de la organización estaban ocupados por colaboradores “equivocados”, debido a la mala selección del personal que se había realizado durante el proceso de contratación, el cual se veía afectado en una rotación de personal constante y afectaba a los demás departamentos por los atrasos (pérdida de tiempo), sin embargo además de que no tenían siquiera el conocimiento, la experiencia y la actitud y deseo de aprender a manejar de manera apropiada y óptima los programas que manejaba.

No se contaba con la realización de una entrevista formal, y con la realización de las pruebas correspondientes para seleccionar al personal, sin mencionar que la empresa como es pequeña no cuenta con un departamento de RRHH. El cual se encargaría de realizar las contrataciones por lo que el gerente general era quien realizaba este tipo de actividades, quien probablemente desconocía todo el proceso de selección y contratación del personal y las pruebas correspondientes. Se contrataba a la primera persona que solicitaba el puesto, sin realizar ningún tipo de prueba y al momento de iniciar labores desconocían programas básicos como Excel, manejo de inventarios, lo cual atrasaba los procesos porque no se tenía tiempo de explicar cómo funcionaba desde cero esos programas, cuando es evidente que si se solicita un cargo de contabilidad debe tener conocimiento de ciertas cosas, esto provocaba el despido y contratación de un nuevo colaborador, volviéndose un círculo vicioso porque se volvía a contratar a un colaborador sin realizar las pruebas correspondientes.

3.3 Importancia de los procesos de selección y contratación de personal

Lo anteriormente discutido llevó al investigador a realizarse otra pregunta:

¿Por qué es importante realizar y cumplir formalmente con los procesos de selección y contratación adecuada de recursos humanos para las organizaciones, y la manera en la que afecta tomar una mala decisión en cuanto a la contratación del personal?

Las empresas en su mayoría, realizan exhaustivos análisis y evaluaciones a los candidatos que desean ocupar un puesto de trabajo en la empresa, incluso cuentan con un departamento destinado a la gestión de los recursos humanos el cual abarca el conocimiento legal de contrataciones, evaluación y medición del desempeño de cada uno de los subordinados, es decir se encargan de elegir al recurso humano apropiado para el puesto.

La contratación de un empleado debe tomar en cuenta las habilidades y destrezas que posee para desempeñar el trabajo requerido y evaluar sus condiciones y actitudes personales que impacten o puedan impactar de manera óptima en la organización.

Es importante contar con el personal adecuado para la organización debido a que si se contrata al personal equivocado implica pérdidas como: tiempo, dinero, gastos, capacitaciones innecesarias. El no cumplir con un proceso de selección y contratación formal permite al solicitante sentirse con la libertad de poder incumplir con lo que se le solicita o no tomar en serio su trabajo. La rotación de personal es cara y repercute en atrasos y pérdidas de la organización debido a que se detienen los procesos que conciernen al puesto y a completar y finalizar con la actividad objetiva de la organización.

El investigador considera que la mayor problemática de la empresa es no realizar pruebas de contratación, debido a que el puesto se le da a la primera persona que llega a solicitarlo, por “el factor tiempo”, el gerente considera que dentro de más tiempo pase vacía la vacante más lentos serán los procesos. No se contaba con un perfil para cada cargo y con listados de responsabilidades y tareas asignadas para el mismo.

La empresa distribuye uno de los mejores productos para el mercado veterinario, es por ello que es completamente buscada por sus clientes, los productos por así decirlo: “se venden solos”, es cuestión de mejorar en cuanto al personal que se contrata y dar una inducción sobre ¿en qué consiste su trabajo? Para que el colaborador pueda llevar a cabo lo asignado sin ningún problema o con atrasos. (holguras) para poder llegar a esta conclusión el investigador tuvo una entrevista con cada uno de los integrantes de la organización y pudo

notar que realmente el problema era que no se contaba con una delegación de tareas para cada uno y cada quien tomaba un camino distinto, lo cual generaba atraso en los procesos administrativos (emisión de facturas, pagos a proveedores, cobranza, etc.)

Capítulo cuatro: Propuesta

Tras haber analizado y evaluado la situación de la empresa y haber encontrado deficiencia en el tema de la selección y contratación del personal adecuado, y retrasos en las entregas de algunos pedidos con clientes importantes, se sugiere, como algunas de las soluciones viables contratar un servicio de *outsourcing* para el tema de:

- Las contrataciones
- Los repartimientos / entregas

Debido que la empresa no cuenta con un departamento o con un encargado para el tema de Recursos humanos o contrataciones, una de las soluciones es contratar un servicio de *outsourcing*, para que sean ellos quienes realicen todo el proceso de pruebas y selección del personal adecuado; con el objeto de tener al personal idóneo en el puesto adecuado y así disminuir la rotación constante de los mismos, lo cual implica pérdida de tiempo, dinero, y esfuerzos en inducciones.

En lo que respecta a la contratación de *outsourcing* para repartimientos, se propuso como solución viable para envíos a interior del país, debido que se cuenta con un solo repartidor el cual también es bodeguero y si entrega a interior del país pierde un día completo y el gasto de los viáticos es mayor al que se adquiere contratando un servicio como CargoExpress, Guatex.

El investigador planteó objetivos para la organización donde realizó la investigación y son:

4.1 Objetivo general

Mejorar el desempeño de los colaboradores en las distintas áreas de la Empresa BIOMERC.

4.2 Objetivo específico

- Conseguir que el rendimiento de los colaboradores aumente, a través de capacitaciones y modelos que permitan el desarrollo de los mismos.
- Fortalecer cada una de las áreas de la empresa, con personal capacitado y con potencial de crecimiento.
- Determinar/Enseñar a los trabajadores cuál es su papel dentro de la organización.

- Estimular/motivar a los colaboradores para que colaboren con el aumento de la productividad de la empresa a través del trabajo, para conseguir o llegar a la perfección en cada una de las tareas que ellos desempeñan.
- Crear lazos de conexión entre los colaboradores y directivos, para ello es importante generar medios de comunicación interna que mantengan al tanto al personal y que los hagan sentir parte de cada uno de los logros.
- Motivar a los empleados para que trabajen mejor y se involucren en la empresa.

Capítulo cinco: Marco Teórico

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las **personas**, trabajando en equipo, alcancen con eficiencia las metas y objetivos seleccionados.

El criterio del investigador es que el activo más importante dentro de una empresa es el Recurso Humano, se puede programar un robot o comprar una máquina que haga el trabajo, pero no se le puede explicar a detalle lo que debe hacer en determinadas situaciones, no da opiniones y sugerencias, simplemente hace lo que se le programa.

Para Barnard (1986), una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.

(1916) Para Henry Fayol, administrar es:

- **Planeación:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organización:** Construir las estructuras material y social de la empresa.
- **Control:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.
- **Dirección:** Guiar y orientar al personal.
- **Integración de personal:** Llenar los puestos de trabajo con la gente idónea para cada puesto, en el momento adecuado.

El investigador comparte que estas cinco funciones de la administración son la base o el pilar de una organización, y que son de vital importancia para que la empresa sea más efectiva/productiva.

Cabe resaltar que cada uno de los colaboradores de la organización deben ser eficientes, es decir que sepan utilizar los recursos de la empresa de manera óptima y eficaces para poder alcanzar los objetivos de la empresa. Los procesos administrativos son muy importantes dentro de una empresa ya que estos les permiten enfocar con exactitud los puntos a seguir para el manejo de una empresa. Debemos tomar en cuenta que existen muy pocas

empresas que llevan con exactitud este proceso, pero les resulta muy útil para poder llevar el control y tener éxito en el futuro.

La investigación se concentrará / enfocará en las dos últimas funciones según Fayol, dirección e integración de personal, debido que el tema que se ampliará es sobre el reclutamiento y selección de personal a lo largo del documento.

5.1 Reclutamiento de personal

La fase de reclutamiento es donde se ponen en práctica una serie de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill, Segunda edición. Pág. 168.)

Para el investigador la definición de Chiavenato es acertada, debido que él considera que el reclutamiento consiste en cubrir los puestos que provee la estructura organizacional y en mantenerlos ocupados con el personal idóneo, en el puesto adecuado y en el momento oportuno.

Por otro lado, Werther y Keith Davis, *Administración de recursos humanos* Edición McGraw-Hill, señalan que el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Un sistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Con el reclutamiento se empieza a elegir una fuerza de trabajo eficiente para la plaza vacante, asignándole a cada una el individuo que esté más calificado para ocuparla. Lo más interesante de este proceso es que, cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva es la contratación. Cuando se presentan varios aspirantes, es recomendable usar técnicas como: la revisión minuciosa de la hoja de vida y conocer su carácter.

Para llevar a cabo esta fase, el Departamento de Recursos Humanos hace uso de dos formas de reclutamiento: el interno y externo.

5.2 Reclutamiento interno

Es la primera fuente de reclutamiento ya que hay que iniciar investigando en la propia compañía. Se da cuando la empresa llena una vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, transferidos con promoción, programas de desarrollo personal y planes de profesional.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Le resulta a la empresa más económica y más rápida.• Hay motivación para el empleado; por el ascenso, las oportunidades de entrenamiento y desarrollo.• Se crea un espíritu de competencia.• Se descubren talentos escondidos.• Se promueve la lealtad del empleado hacia con la empresa.• El proceso de inducción es menor, más que todo se hace enfocado al puesto.	<ul style="list-style-type: none">• Conflicto de intereses entre los empleados.• El ascenso se hace únicamente a personas que los gerentes o supervisores desean.• La empresa prefiere traer “sangre nueva” en lugar de promover a los empleados actuales.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Libro: *Administración de Recursos Humanos*. Página 174.

5.3 Reclutamiento Externo

Se efectúa cuando al existir una vacante en la empresa, esta intenta llenarla con personas extrañas a la organización, es decir, con candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Para efectuar esta promoción se utilizan diferentes medios para divulgar la plaza vacante, siendo estos:

- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, directorios académicos.
- Contactos con empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, televisión, radio y páginas Web.

- Agencias de reclutamiento.
- Candidatos espontáneos

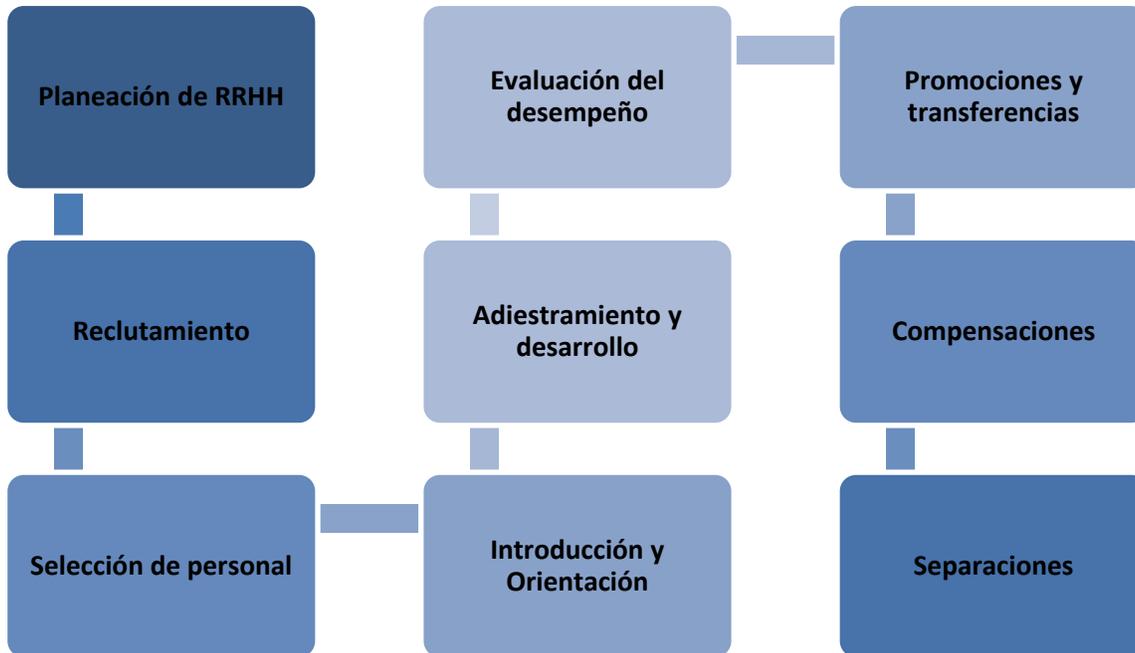
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Se trae a la empresa “sangre” nueva, así como experiencias.• Se renuevan y enriquecen los recursos humanos y se aprovechan las inversiones que otras empresas han hecho en preparación y desarrollo de los candidatos.• Llega la información a una vasta audiencia	<ul style="list-style-type: none">• Generalmente lleva más tiempo que el interno, es más costoso y exige inversiones y gastos en anuncios de prensa, honorarios a agencias de reclutamiento, material de oficina y formularios.• Es menos seguro y afecta la política salarial de la empresa.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Libro: *Administración de Recursos Humanos*. Página 179

De estas dos formas de reclutamiento, la más utilizada en las empresas es la interna, porque normalmente prefieren llenar ese espacio de forma inmediata y sin tener que dar una larga inducción sobre la empresa y el puesto, por lo cual prefieren una persona que ya tenga determinado tiempo ahí y que conozca sobre las políticas, cultura organizacional y los procesos de la empresa y el reclutamiento externo es más utilizado para llenar puestos más pequeños porque son más fáciles de reemplazar.

Cabe mencionar que para que el proceso sea efectivo es necesario que la planeación del recurso humano se haga con suficiente tiempo. El reclutamiento va muy de la mano de la fase de selección de personal, pues son parte de un mismo proceso, en donde el reclutamiento suministra la materia prima para la selección del candidato próximo a llenar la vacante.

5.4 Proceso de Integración de personal



FUENTE: elaboración propia

5.5 Selección del personal

La selección de personal es el proceso de determinar quiénes, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos necesarios y a los que se les debe ofrecer posiciones en la organización, según indican Arthur Sherman, en su libro *Administración de Recursos Humanos* (11ª ED.)

Por otro lado, el autor Stephen Robbins dice que el objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencias, etc.) con los requisitos del puesto. Cuando un administrador no vincula estos dos factores, se sufre tanto en el desempeño como en la satisfacción del empleado.

Esto significa que para que este proceso cumpla con su objetivo es indispensable que las personas encargadas de hacerlo tengan la suficiente experiencia y capacidad para seleccionar al nuevo empleado, tratando de dar a la organización el candidato que mejor se adapte a los requisitos que en el puesto se requieren. Por tal razón es

importante afirmar que la selección adecuada es esencial en la administración de personal para lograr el éxito en la organización.

Dentro del proceso de selección se contemplan los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

5.6 Técnicas de Selección de Personal

Luego del análisis de la hoja de solicitud del empleo se procede a la aplicación de técnicas de selección como son: la entrevista, la observación, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación, pruebas de conocimiento y capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

5.7 Proceso estándar de selección del personal

- Solicitud de empleo
- Entrevista general
- Pruebas de conocimiento
- Referencias laborales
- Exámenes físicos
- Decisión del empleo
- Oferta del empleo

Capítulo seis: Experimentación

En los capítulos anteriores se desarrollaron temas relacionados con el área de recursos humanos enfocados en reclutamiento, contratación, manejo y capacitación de personal para mejoras en el clima organizacional.

Al notar una deficiencia en el equipo de trabajo se empezó a elaborar un plan para mejoras en las variables clave dentro del ámbito de recursos humanos que era el área en el que se deseaba trabajar, y lograr una mejora en la eficiencia de los colaboradores dentro de la organización.

Para ello se realizaron las siguientes actividades:

Análisis y evaluaciones sobre el conocimiento que poseían los colaboradores, ya que previamente no se tenía algún tipo de soporte y apoyo informático para concretar la deficiencia buscada en recurso humano.

Con este tipo de apoyo se proyectaba tener un mayor control sobre el desenvolvimiento del recurso humano dentro de la organización y conocer que tan útil / ventajoso es ese factor (humano) para la organización en general.

Como técnica de selección de personal se sugirió al gerente de la empresa, contratar servicios de *outsourcing* como apoyo a la organización en la necesidad de tratar con el personal adecuado para cada uno de los distintos puestos, esto con el objetivo de optimizar los recursos de la organización en este proceso.

Durante la práctica el investigador observó varios aspectos muy puntuales en los que se podrían realizar mejoras para el mejor funcionamiento de la empresa, puntos que se explicaron en los capítulos anteriores.

Para lo cual el investigador sugirió al gerente de la empresa ciertas variables para corroborar la viabilidad de su propuesta.

6.1 Trabajo de campo

Mejora de reclutamiento y selección del personal para llenar los puestos de la organización.

Anteriormente la Empresa no contaba con el organigrama.

El investigador hizo esa aportación, porque le pareció importante que la organización contara con esa herramienta.

El organigrama de la empresa es una forma de organización en la empresa que clasifica a los empleados basándose en su función en la empresa. En este caso se trabajó un organigrama funcional, debido que fue así como el gerente de la empresa sugirió al investigador realizarlo, estos consisten en que cada sección o departamento cuenta con un responsable que es experto en la tarea en concreto.

VENTAJAS

- Concreto/ Claro: los roles están muy definidos, lo que facilita identificar responsabilidades.
- Trabajo único: no existe el riesgo de trabajo duplicado ya que cada departamento del organigrama tiene una función propia.

DESVENTAJAS

- Monótono: el trabajo es repetitivo
- Personal Repetitivo: colaboradores que ocupan “varios puestos” (Se podrá observar en la figura 1)
- Comunicación: a pesar de que la empresa es pequeña y los brazos jerárquicos son pocos, existe falta de comunicación.
- Rígido: es un sistema de organización poco flexible a los cambios.



Organigrama



FUENTE: elaboración propia (Figura 1)

6.2 Plan de acción

El investigador tuvo la oportunidad de observar qué tan “eficaz” había sido su aporte a la empresa y efectivamente, el aporte dio un valor agregado a la institución, tras su elaboración las personas que laboran para este ente ya tiene definido su rango y su línea jerárquica, conocen y saben a quién “rendirle cuentas” y/o apoyarse en caso de dudas o situaciones nuevas que se presenten y no sepan qué hacer.

Uno de los otros aportes del investigador fue la escasez de “reglas” en todos sentidos.

1. No se contaba con un manual de funciones para cada puesto
2. No existían perfiles para los cargos a llenar
3. No había pruebas al momento de la entrevista

Por lo que se decidió crear dos manuales administrativos, que podían generar un valor agregado a la empresa al momento del reclutamiento. (ver anexos)

A continuación, se describe, Manuales administrativos:

- Manual de labores (descripción de las tareas a realizar de forma semanal, el cual se pretende se utilice como un checklist semanal) págs. 33-39
- Manual de funciones (descripción del cargo, el perfil, horarios, funciones a grandes rasgos, y requisitos para el puesto) pagos. 27-32

Se estima que la elaboración de estos manuales facilitó tanto a la empresa como a los empleados a que pudieran ser más eficientes y efectivos, debido que a través de ellos se pudo obtener un perfil para los cargos de la empresa y detallar cada una de las funciones que cada uno de los miembros de la empresa.

Capítulo siete: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

1. Para la empresa de venta, distribución y suministro de productos en favor del mercado veterinario, BIOMERC, es importante contar con el personal adecuado a las funciones y necesidades de la empresa. Por lo que se concluye, debe contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los distintos cargos para ampliar el número de posibilidades de selección y contratar a la mejor opción.
2. Carecer de procesos internos para reclutar y seleccionar personal, ha tenido incidencia en no atraer y seleccionar los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor en algunas oportunidades.
3. La falta de participación del personal en un programa de inducción estructurado, es la causa principal del desconocimiento de importantes aspectos de la organización. Esta ha generado un impacto negativo en la realización sus funciones de manera eficiente y eficaz, como en el aumento del tiempo promedio de realización de tareas, entre otros.
4. La inexistencia de un programa de capacitación anual, ha limitado la cobertura de la capacitación que la empresa y disminuye la oportunidad para algunos empleados de adquirir mayores conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse exitosamente en su puesto.
5. El no realizar evaluación del desempeño, no ha permitido estimar el rendimiento de cada colaborador y proporcionarles retroalimentación.
6. La convocatoria que publica BIOMERC no llena el requisito de atraer un número adecuado de aspirantes porque la empresa no utiliza la diversidad de medios publicitarios. Además, carece de atractivo visual para los aspirantes que desean ocupar un puesto dentro de la organización debido que esta es una empresa pequeña pero que tiene una gran demanda.
7. El contar con los perfiles de puestos bien definidos permite a BIOMERC una estructura organizacional sólida y funcional, así mismo son la base para realizar el proceso de selección.
8. El proceso de selección debería cumplir con fuentes que proporcionen información relevante de los candidatos a la empresa, siendo estas: la recepción de hojas de vida, verificación de referencias, entrevistas, pruebas de conocimiento y habilidades.

9. La inducción al personal cuenta con debilidades que se ven reflejadas en el personal, especialmente en el desempeño y cumplimiento de las labores diarias, lo cual se debe a la falta de orientación del nuevo colaborador a la organización.
10. Se observó una rotación de personal masiva, se considera que un buen sistema de reclutamiento de personal permite contar con la persona idónea para cada puesto de trabajo, y reducir así el problema de rotación de personal.
11. La necesidad de mejorar y actualizar el proceso de reclutamiento y selección de personal actual, también será de beneficio para los empleados, quienes serán ubicados en las áreas afines a sus capacidades y habilidades como profesionales lo que influirá en el incremento de la eficiencia en su trabajo.

7.2 Recomendaciones

1. La contratación de un servicio de *Outsourcing* para la contratación de personal (la empresa es pequeña, no cuenta con esa área/depto. Dentro de la empresa) para que sean ellos los encargados de seleccionar al mejor colaborador para la empresa, realizando las pruebas correspondientes a los candidatos, tras haber obtenido los perfiles brindados por el gerente de BIOMERC.
2. Sensibilizar a los diversos departamentos, sobre la importancia que tiene que el personal de nuevo ingreso, participe en el programa de inducción, para que conozca de manera formal todos aquellos aspectos generales y específicos de la organización, beneficios que está ofrece y que puede adaptarse más rápidamente.
3. Realizar una detección de necesidades de capacitación, donde participe la Junta directiva, para la elaboración de del programa anual de capacitación, que incluya a todo el personal para que este pueda incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas lo cual incidirá en un incremento del capital intelectual, contribuirá a elevar la productividad de la organización y a retener los talentos actuales.
4. Es necesario contar con un manual que contenga los pasos a seguir por todo el equipo de trabajo.
5. No sobre cargar a los empleados y asignarles un solo puesto, brindar apoyo al departamento de bodega, debido que una sola persona no puede velar por el orden e inventarios exactos de bodega y repartir al mismo tiempo, se sugiere contratar un servicio de *Outsourcing* para repartos de mercadería, probablemente sea más económico.

Anexos

CONTROL DE DESPACHOS



GUATEMALA ____ DE ____ DEL ____

CLIENTE: _____

INYECTABLE	PRESENT.	CANT.	NUTRICIONAL	PRESENT.	CANT.
DILUYENTE DE ACTYNOCEF	UNIDAD		AMINOFOSCAL VITAMINADO	500 ml	
ACTYNOCEF FCO 4GRS	100 ml		FERRITON 200	100 ml	
PIROFLOX PLUS	250 ML		COMPLENAY B12 POLVO	2 kilos	
ACTYNOXEL RTU	250 ml		COMPLENAY B-12 100ML'IA1	100 ml	
ACTYNOXEL RTU	100 ml		COMPLENAY GRF.	3.5 litros	
TOPAZONE NF	400 ml		SEBA ADE	500 ml	
FURACINE POMADA 453GRS	453 grs		SEBA ADE	100 ml	
FURACIN NF	500 ml		CALCIOSOL FORTE	100 ml	
FUREAL BOLOS	50 bolos		ELECTRODEX BECERRO	5sbrs/180g	
GENTALEX FTE 100ML	100 ml		ELECTRODEX	10 kgs.	
PIROFLOX 10%INYECTABLE	250 ml		APA. DIGESTIVO	PRESENT.	CANT.
SEBACICLINA MF	100 ml		STOP ON	250 ml	
BASETYL 200 SI 100 ML	100 ml		ANTI INFLAMATORIO	PRESENT.	CANT.
BASETYL 200 SOL INY 20 %	250 ml		ALNEX	50 ml	
SOLDRIN OFTALMICO VET	10 ml		ALNEX	100 ml	
TRIDOXIN SOLUCIÓN INYECTABLE	100 ml		ALNEX	250 ml	
A.M.X. 50 % SOLUBLE	500 grs.		NAPZIN	10 ml	
FOSFÓDICA	1 ltr.		NAPZIN	20 ml	
BASETYL MAX	100 ml		NAPZIN	50 ml	
PENBALEX L.A.	250 ml		NAPZIN	100 ml	
GENTAERBA	100ML		NAPZIN	250 ml	
DE LÍNEA FARMA	PRESENT.	CANT.	HORMONALES Y DIURÉTICOS	PRESENT.	CANT.
TH4	1 lts		PROCINA 50 ML.	50 ml.	
TH4	5 lts		ENERCOL	30 ml	
TH4	10 lts		HENEXAL	10 ml	
TH4	25 lts		OXITOPISA	100 ml	
TH4	60 lts		DESPARACITANTES	PRESENT.	CANT.
ANTIBIÓTICOS PRE - MEZCLAS	PRESENT.	CANT.	ECTOSIN PREMIX	5 kilos	
NF180-NFL	10 kilos		SEBENDAZOL	25 kilos	
NF180_NFL MAX	5 kilos		FENPIZOL	10.2g/50 sobr.	
NF 180NFL MAX EXPEC	5 kilos		FENPIZOL	12.5g/50sobr.	
NF 180NFL MAX EXPEC	25 kilos		COCCITRAK	250ML	
NEUMOENTER PLUS	6 kilos		COCCITRAK	1 lts.	
CAREBUMINA	4 kilos		LÍNEA AVÍCOLA	PRESENT.	CANT.
RACMINA 2 %	10 kilos		VALSYN NF	10 kilos	
A.M.X. PREMIX	5 kilos		VALSYN NF	100sbrs/5q	

ESPECIALIDADES	PRESENT.	CANT.	TH4	60 lts	
OTROZOL 500	100 ml		PRODUCTO	PRESENT.	CANT.
SOLUCIÓN HT 5 LITROS	5 litros		DICLORTEC-G	25 kilos	
SOLUCIÓN HT 1LITRO	1litro		AGITA 10 WG	400 grs.	
SOLUCIÓN HT 500ML	500ml		STRESNIL	100 ml	
SOLUCIÓN CS	1litro		NUVAN 1000 EC	1 litros	
SOLUCIÓN CS	250ml		HISTAMINEX	100 ml	
SOLUCIÓN DX-5	500 ml		DENAGARD PS 45 %	140 grs	
SOLUCION DX-10	1litro		PRODUCTO	PRESENT.	CANT.
SOLUCIÓN DX-50	500 ml		AMOXI LH 15%	100 ml	
INHEPAR	ampolla		AMOXI LH 15%	250 ml	
PISACAINA	50 ML		AMOXI LA	100 ml	
FLEBOTEK SIN AGUJA	Unidad		CRAYON PARA GANADO SYRVET ROJO	unidad	
ANESTÉSICOS	PRESENT.	CANT.	CRAYON SYRVET AZUL	unidad	
PROCIN 2% VETERINARIO	25 ml		CRAYON PARA GANADO SYRVET VERDE	unidad	
PROCIN EQUUS	50 ml		COMPLEJO AD3E	500 ml	
PRODUCTO	PRESENT.	CANT.	LHIBERMECTIN	500 ml	
FMS 222 MC CERDOS INICIO	25 KG.		PORCIDIN 5%	500 ml	
FMS 222 MC CERDOS CRECIMIENTO	25 KG.		SELEVIT E	100 ml	
FMS 222 MC CERDOS FINALIZADOR	15 KG		BACTICOL	100 ml	
FMS 221 MC CERDOS FINAL RAC	20 KG.		CALFOSTONIC	100 ml	
FMS 223 MC CERDAS GESTACION	20 KG.		PRODUCTO	PRESENT.	CANT.
FMS 223 MC CERDAS LACTACION	25 KG.		MYCO AD	25 kg	
FMS 223 CERDAS REEMPLAZO	20 KG.		MYCO AZ	25 kg	
FMB 112 MC POLLO INICIO	25 KG		LISINA	25 kg	
FMB 112 MC POLLO FIN AMARILLO	25 KG		EM.1	5 lts.	
MILKIWEAN APRENDO SM	25 KG		BEDGEN	1 kilos	
MILKIWEAN OPTIMO M-C	25 KG		CALCIO FINO	100Lbs	
MILKIWEAN DESEMPEÑO	25 KG		IMICAR	10 ML	
MILKIWEAN BENEFICIO	25 KG		TOTAL		

NOMBRE DEL RECEPTOR

NOMBRE DEL BODEGUERO

FIRMA

FIRMA

CONTROL DE BODEGA/COMPRAS



GUATEMALA _____ DE _____ DEL _____

PROVEEDOR : **TROUW NUTRITION**

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	CANTIDAD
FMS 222 MC CERDOS INICIO	25 KG.	
FMS 222 MC CERDOS CRECIMIENTO	25 KG.	
FMS 222 MC CERDOS FINALIZADOR	15 KG	
FMS 221 MC CERDOS FINAL RAC	20 KG.	
FMS 223 MC CERDAS GESTACION	20 KG.	
FMS 223 MC CERDAS LACTACION	25 KG.	
FMS 223 CERDAS REEMPLAZO	20 KG.	
FMB 112 MC POLLO INICIO	25 KG	
FMB 112 MC POLLO FIN AMARILLO	25 KG	
MILKIWEAN APRENDO SM	25 KG	
MILKIWEAN OPTIMO M-C	25 KG	
MILKIWEAN DESEMPEÑO	25 KG	
MILKIWEAN BENEFICIO	25 KG	
INGRESO TOTAL		

NOMBRE DEL RESPONSABLE

NOMBRE DEL BODEGUERO

FIRMA

FIRMA

Manual de funciones

BIOMERCANTIL CORP. S.A MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Gerente General
DÍAS: Lunes a Viernes
HORARIO 8:00 a 17:00 hrs.



FUNCIÓN

Es el responsable legal de la empresa y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta. Velar por todas las funciones de mercado y ventas de la empresa, así como las operaciones del día a día, también es el responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.

ACTIVIDADES A REALIZAR

1. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
2. Organizar la estructura de la empresa
3. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar.
4. Controlar las actividades planificadas y detectar las desviaciones o diferencias.
5. Coordinar con el departamento de Venta reuniones para resolver posibles dudas y proyectar un informe de las ventas de la semana, e implementar estrategias para aumentar el número y calidad de clientes. (Reunión todos los lunes a las 9:00 con ejecutivos de ventas para revisar informes)
6. Decidir respecto a contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
7. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

REQUISITOS

1. Conocimiento de liderazgo
2. Manejo de manuales administrativos
3. Conocimientos financieros y administrativos

ESTOY DE ACUERDO

XXXXXX
Gerente

AUTORIZADO POR

Ing. Amarra Ruíz
Director General

BIOMERCANTIL CORP. S.A MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Asistente de Gerencia
DÍAS: Lunes a Viernes: Sábados
HORARIO 7:30 a 17:00 hrs 7:30 a 12:30hr



FUNCIÓN

Proporciona apoyo administrativo al personal, generalmente al gerente. Su objetivo principal es ayudar a reducir la carga de trabajo del gerente para que los procedimientos y operaciones del negocio ocurran de forma eficiente.

ACTIVIDADES A REALIZAR

1. Llevar el control de la agenda de la Gerencia.
2. Contestar y canalizar las llamadas telefónicas recibidas en Gerencia y tomar nota de la llamada.
3. Organizar y controlar el archivo físico y computacional de Gerencia.
4. Tramitar y realizar el pago por servicios contratados (compras).
5. Solicitar y comprobar los gastos por viáticos de gerencia, ventas y distribución de producto (repartidor).
6. Elaborar las solicitudes de compras, viáticos y pagos diversos. Realizar la comprobación correspondiente de viáticos y pagos.
7. Proporcionar informe de actividades a gerencia.
8. Agendar los compromisos, juntas y proyectos de Gerencia.
9. Atender a participantes en cursos de capacitación, y a las visitas que vienen a tratar asuntos de índole laboral.
10. Mantener actualizadas y resguardadas las bases de datos, así como los archivos de cómputo que se utilizan en Gerencia.

REQUISITOS

1. Experiencia comprobable en manejo de personal
2. Acostumbrado a trabajar bajo presión y orientado a resultados
3. Proactiva, dinámica
4. Actitud de servicio al cliente
5. Organizada y disciplinada
6. Buenas relaciones interpersonales

ESTOY DE ACUERDO

Clara Luz
Asistente General

AUTORIZADO POR

Ing. Amarra Ruíz
Director General

BIOMERCANTIL CORP. S.A

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Facturación y Cobranza

DÍAS: Lunes a Viernes Sábado

HORARIO 7:30 a 17:00hr 7:30 a 12:30hrs.



FUNCIÓN

Se encarga de realizar cobros y pagos de facturas. Emite, envía y archiva copias de todas las facturas de la empresa. Es la encargada de coordinar rutas de entrega de pedido junto con el bodeguero.

ACTIVIDADES A REALIZAR

1. Mantener actualizada la base de datos de los Clientes de la Empresa, a los efectos de emitir las Facturas correspondientes.
2. Elaborar las facturas comerciales por venta de productos.
3. Llevar el control de las facturas comerciales emitidas, anuladas o por emitir, a efectos de cumplir con la normativa de correlación.
4. Elaborar carpetas que soportan la facturación proveniente de las negociaciones con los Clientes, así como también el seguimiento y archivo de los mismos.
5. Mantener actualizada la información de las Cuentas a Cobrar en el sistema administrativo, a efectos de gestionar su cobro de acuerdo a los vencimientos de las mismas.
6. Planificar la cobranza diaria, semanal, mensual, etc., a objeto de obtener la información del flujo de caja de la Empresa, proveniente de los cobros por realizar.
7. Llamar a los Clientes y notificarles las deudas vencidas o prontas a vencerse, a fin de que realicen el pago a la fecha correspondiente, confirmando la emisión de los cheques, antes de ser retirados por el Mensajero.
8. Recibir del Mensajero la información de las cobranzas realizadas (en efectivo o cheques) provenientes de la cancelación de facturas comerciales, verificando la gestión realizada.
9. Llevar el control de los depósitos bancarios, referente a las cancelaciones efectuadas por los Clientes por este medio y mantener informada al área de contabilidad de la Empresa.
10. Registrar la cancelación de las Facturas.

REQUISITOS

1. Perito contador/secretaria
2. Sólidos conocimientos en Excel
3. Creación de pedidos y facturación electrónica

ESTOY DE ACUERDO

Emely Florián
Facturación

AUTORIZADO POR

Ing. Amarra Ruíz
Director General

BIOMERCANTIL CORP. S.A

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Ventas
DÍAS: Lunes a Viernes
HORARIO 8:00 a 17:00 horas



FUNCIÓN

Es el encargado de vender los productos de la empresa y de dar seguimiento a las rutas de los vendedores para garantizar la cobertura total y el abastecimiento a los clientes. Su función radica en maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la empresa.

ACTIVIDADES A REALIZAR

1. Desarrollar estrategias, objetivos y planes de venta.
2. Medir la competencia para implementar estrategias
3. Informe semanal y mensual de ventas (presentar los días lunes a las 9:00 hrs. en sala de reuniones)
4. Elaborar pronóstico de ventas
5. Llevar un control y análisis de ventas (proyecciones mensuales)
6. Análisis de precio para establecer el precio de venta de los productos
7. Implementar estrategias que ayuden a incrementar las ventas
8. Cumplir con la meta mensual
9. Cuidar la relación con el cliente
10. Optimizar al máximo las actividades de venta
11. Planificar rutas semanales y mensuales

REQUISITOS

1. Buenas relaciones interpersonales
2. Iniciativa y proactividad
3. Habilidad verbal y de negociación
4. Conocimiento de veterinaria

ESTOY DE ACUERDO

Dr. Israel Simon
Ejecutivo de ventas

AUTORIZADO POR

Ing. Amarra Ruíz
Director General

BIOMERCANTIL CORP. S.A

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Promotor de Ventas

DÍAS: Lunes a Viernes

HORARIO: 8:00 a 17:00 horas



FUNCIÓN

Orientar e informar a los clientes acerca de los beneficios y características del producto. En el caso de topar con personas que ya consumen el producto, la función de la promotora no es otra que afianzar la confianza del cliente en el producto y en la marca. Así mismo deberá aumentar el número de ventas.

ACTIVIDADES A REALIZAR

1. Realizar investigaciones de campo
2. Asesoría en ventas
3. Informar a los potenciales clientes las características y beneficios del producto que está vendiendo.
4. Identificar las necesidades de las personas y luego convencerlas de que el producto que vende satisface esa necesidad.
5. Idear estrategias
6. Idear métodos de comercialización
7. Responder a las dudas y consultas de los clientes.
8. Realizar pruebas de los productos.
9. Recopilar datos sobre las ventas, los consumidores y la competencia.
10. Programar visitas a los clientes
11. Realizar informe de visitas (presentar a las 9:00hrs. en sala de reuniones)
12. Crear oportunidades de venta
13. Análisis económico del producto vrs. Precio de la competencia
14. Estrategias para rotación de productos poco vendidos
15. Solicitud de muestras médicas
16. Programación semanal y mensual de visitas

REQUISITOS

1. Dominar diversos campos como: marketing, las relaciones públicas, los enfoques de venta, psicología comercial y la dirección empresarial.
2. Conocimiento en productos agropecuarios

ESTOY DE ACUERDO

Dra. Alejandra González
Promotora de ventas

AUTORIZADO POR

Ing. Amarra Ruíz
Director General

BIOMERCANTIL CORP. S.A

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Contabilidad

DÍAS: Lunes a Viernes Sábado

HORARIO 7:30 a 17:00 hr 7:30 a 12:30hr



FUNCIÓN

Administrar los sistemas que llevan los registros y anotaciones que configuran la contabilidad, que permitan cumplir las funciones de controlar e informar a las autoridades pertinentes sobre la situación patrimonial de la empresa. Elabora los informes de contabilidad requeridos internamente y por organismos externos, a su vez elabora estados financieros pertinentes consolidando la información financiera que requieren los distintos niveles directivos para formular

ACTIVIDADES A REALIZAR

1. Realizar pagos y/o mantener las facturas pagadas.
2. Procesar los pagos recibidos.
3. Asegurarse de que todos los trabajadores son pagados.
4. Preparar informes y estados financieros.
5. Llevar el control de las finanzas.
6. Evitar errores, fraudes o robos.
7. Determinar la situación económico-financiera de la empresa y sus filiales, a través del control de los registros, la clasificación y resumen de las transacciones de la empresa, a fin de garantizar a la Directiva.
8. Manejo de caja chica
9. Pago de planillas
10. Pago a proveedores
11. Realizar conciliaciones bancarias
12. Calculo de impuestos
13. Ingreso de liquidación de gastos al sistema
14. Realizar reporte de cheques girados
15. Llevar el control de cuentas bancarias
16. Detalle de cuentas por pagar

REQUISITOS

1. Graduado de perito contador
2. Un Año de experiencia en puesto similar
3. Conocimientos en office y leyes tributarias básicas
4. Manejo de sistema contable
5. Acostumbrado a trabajar bajo presión, orientado al detalle, ordenado y proactivo.

ESTOY DE ACUERDO

Clara Luz
Contabilidad

AUTORIZADO POR

Ing. Amarra Ruíz
Director General

Manual de labores



Gerencia General

<input type="checkbox"/> Ocupaciones Semanales	<input type="checkbox"/> Ocupaciones Mensuales
--	--

Coordinar reuniones con el depto de ventas para ver estadísticas de ventas semanales

Analizar informes financieros y de inventario

Supervisar cada uno de los cargos

Crear planes de organización

Dirigir procesos y acciones académica

Dirigir procesos y acciones académicas Autorizar salidas de fondos para pago a proveedores

Orgnizar la estructura empresarial

Controlar las actividades predisuestas para el logro de los objetivos

Aplicar medidas pertinentes para evitar errores financieros y éticos dentro de la empresa

Revisar los informes financieros y de actividades realizado por los departamentos.

Reunión con Junta Directiva para informar el estado actual de la empresa



Asistente de Gerencia General / Contabilidad

<input type="checkbox"/> Ocupaciones Semanales	<input type="checkbox"/> Ocupaciones Mensuales
<input type="checkbox"/> Llevar la agenda y organizar los compromisos, juntas y proyectos de gerencia	<input type="checkbox"/> Realizar cálculo de impuestos
<input type="checkbox"/> Mantener actualizadas las bases de datos y archivos de computo que utiliza gerencia	<input type="checkbox"/> Pago de viáticos de gerencia, ventas y distribución de producto
<input type="checkbox"/> Proporcionar informe de actividades	<input type="checkbox"/> Liquidación de gastos a ejecutivos de ventas
<input type="checkbox"/> Pago a proveedores	<input type="checkbox"/> Pago de planillas
<input type="checkbox"/> Ingreso de Liquidación de gastos al sistema	<input type="checkbox"/> Preparación de papelería mensual al CAE
<input type="checkbox"/> Elaboración de cheques	<input type="checkbox"/> Solicitud de insumos para oficina
<input type="checkbox"/> Reporte de cheques girados	<input type="checkbox"/> Importaciones
<input type="checkbox"/> Control de estados de cuentas bancarias	<input type="checkbox"/> Mantener facturas pagadas
<input type="checkbox"/> Detalle de cuentas por pagar	<input type="checkbox"/> Reporte del manejo de caja chica
<input type="checkbox"/> Elaboración de minuta semanal	<input type="checkbox"/> Cotizaciones
<input type="checkbox"/> Archivo de facturas de gastos de ventas y mensajería	<input type="checkbox"/> Compra de producto
	<input type="checkbox"/> Archivo de facturas de compra



Facturación /Cobranza

<input type="checkbox"/> Ocupaciones Semanales	<input type="checkbox"/> Ocupaciones Mensuales
<input type="checkbox"/> Actualizar la base de datos de clientes a efectos de emitir las facturas correspondientes	<input type="checkbox"/> Informe de cierre mensual de cobros
<input type="checkbox"/> Elaboración de facturas comerciales por ventas de productos	<input type="checkbox"/> Informe mensual de cuentas por cobrar
<input type="checkbox"/> Cobranza	<input type="checkbox"/> Archivo mensual de facturas pagadas y recibos de caja
<input type="checkbox"/> Actualizar la lista de cuentas por cobrar de los clientes, con los depósitos realizados por los mismos	
<input type="checkbox"/> Planificación de rutas con el mensajero, para entrega de producto	
<input type="checkbox"/> Seguimiento de pedidos	
<input type="checkbox"/> Recepción de producto	
<input type="checkbox"/> Preparar estados de cuenta para cada uno de los clientes para tener actualizada la base de datos de CUENTAS POR COBRAR	



Ventas

<input type="checkbox"/> Ocupaciones Semanales	<input type="checkbox"/> Ocupaciones Mensuales
--	--

Desarrollar estrategias, objetivos y planes de venta

Elaborar pronóstico mensual de ventas

Informe semanal de ventas, presentar todos los lunes a las 9:00 hrs.

Informe de ventas

Control y análisis de ventas

Análisis de la competencia

Reuniones semanales con gerencia para análisis de ventas



Encargado de Bodega y Mensajero

<input type="checkbox"/> Ocupaciones Semanales	<input type="checkbox"/> Ocupaciones Mensuales
--	--

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Recepción de productos | <input type="checkbox"/> Informe con comprobante de producto ingresado y despachado durante el mes |
| <input type="checkbox"/> Informe de inventario Semanal | <input type="checkbox"/> Informe de inventario cuadrado, mensual |
| <input type="checkbox"/> Archivar formularios de despacho semanal | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Organizar la bodega | |
| <input type="checkbox"/> Ordenar el producto de ingreso o compra | |
| <input type="checkbox"/> Reporte de diferencias encontradas | |
| <input type="checkbox"/> Enviar reporte de inventario a gerencia y contabilidad | |
| <input type="checkbox"/> Mantener actualizado el registro de existencia de los productos en stock | |
| <input type="checkbox"/> Entrega de pedidos a clientes | |
| <input type="checkbox"/> Depósitos | |



Promotor de ventas

<input type="checkbox"/> Ocupaciones Semanales	<input type="checkbox"/> Ocupaciones Mensuales
<input type="checkbox"/> Programación de visitas a los clientes	<input type="checkbox"/> Seguimiento de pruebas en granjas
<input type="checkbox"/> Reporte de visitas a granjas	<input type="checkbox"/> Análisis económico de productos vrs. precios de la competencia
<input type="checkbox"/> Realizar protocolos de pruebas	<input type="checkbox"/> Promoción de productos con poco movimiento, estimular la rotación
<input type="checkbox"/> Análisis de clientes para conocer su necesidad	<input type="checkbox"/> Programación de visitas
<input type="checkbox"/> Crear oportunidades para aumentar las ventas	
<input type="checkbox"/> Reporte de facturas por viáticos	



Asistente de gerencia

Ocupaciones Semanales	Ocupaciones Mensuales
<input type="checkbox"/> Llevar la agenda y organizar los compromisos, juntas y proyectos de gerencia	<input type="checkbox"/> Solicitud de insumos para oficina
<input type="checkbox"/> Mantener actualizadas las bases de datos y archivos de computo que utiliza gerencia	<input type="checkbox"/> Importaciones
<input type="checkbox"/> Proporcionar informe de actividades	<input type="checkbox"/> Reporte del manejo de caja chica
<input type="checkbox"/> Elaboración de cheques	<input type="checkbox"/> Cotizaciones
<input type="checkbox"/> Elaboración de minutas	<input type="checkbox"/> Compra de producto
	<input type="checkbox"/> Archivo de facturas de compra

Bibliografía

- Fayol, H. (1916). *Administración General e Industrial - Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod Editeur.
- Barnard, C. (1986). *Philosophy for Managers: selected papers of Chester I. Barnard*. Edited by William B. Wolf and Haruki Lina, México.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill, (2ª ED.).
- Werther, W. Y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill, (6ª ED.).
- Sherman, A. (1999). *Administración de Recursos Humanos (11ª ED.)*. México, S.A: Ediciones Paraninfo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional, (10ª ED.)*. México: Pearson Editorial.