

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

EJERCICIO TÉCNICO SUPERVISADO

**“ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO COMO  
SUB-SISTEMA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
IMPLEMENTADAS EN UNA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS”**

INFORME FINAL DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO PRESENTADO  
AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS  
PSICOLÓGICAS

POR

WANDA ASENATH VELÁSQUEZ CASTRO

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
TÉCNICA UNIVERSITARIA

CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina

**DIRECTOR**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal

**SECRETARIA**

M.A. Karla Amparo Carrera Vela

Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana

**REPRESENTANTE DE LOS PROFESORES**

Pablo Josué Mora Tello

Mario Estuardo Sitaví Semeyá

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

c.c. Control Académico

EPS

Archivo

REG. 997-2018

CODIPs.2507-2018

De Orden de Impresión Informe Final de ETS

09 de noviembre de 2018

Estudiante

**Wanda Asenath Velásquez Castro**

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto TRIGÉSIMO PRIMERO (31º) del Acta OCHENTA Y NUEVE GUION DOS MIL DIECIOCHO (89-2018) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 09 de noviembre de 2018, que copiado literalmente dice:

**“TRIGÉSIMO PRIMERO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- titulado: **“ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO COMO SUB-SISTEMA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTADAS EN UNA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS”**, de la carrera técnica de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

**Wanda Asenath Velásquez Castro**

**CARNÉ No. 2014-07611**

**CUI: 2837 57914 0101**

El presente trabajo fue supervisado durante su desarrollo por el Licenciado Oscar Josué Samayoa Herrera y revisado por el Licenciado Pablo Tzoy. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal

**SECRETARIA**

/Gaby



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



Reg. 997-2018  
E.P.S .208 -2018

02 de noviembre del 2018

Señores Miembros  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetables Miembros:

Informo a ustedes que se ha asesorado, revisado y supervisado la ejecución del Informe Final de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- de

**Wanda Asenath Velásquez Castro, carné No. 201407611, titulado:**

**“ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO COMO SUB-SISTEMA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTADAS EN UNA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS.”**

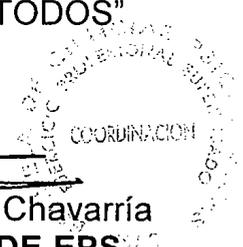
De la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**

Así mismo, se hace constar que la **revisión** del Informe Final estuvo a cargo del Licenciado Pablo Tzoy, en tal sentido se solicita continuar con el trámite respectivo.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Licda. Rosa Pérez de Chavarría  
COORDINADORA DE EPS



c. Reg. y Control Académico  
Archivo



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



Reg. 997-2018  
E.P.S. 208-2018

30 de octubre del 2018

Doctor  
Alex Melgar Figueroa  
**Coordinador de EPS**  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetable Doctor:

Tengo el agrado de comunicar a usted que he concluido la revisión del Informe Final de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- de

**Wanda Asenath Velásquez Castro, carné No. 201407611, titulado:**

**“ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO COMO SUB-SISTEMA DE LA  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTADAS EN UNA  
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS.”**

De la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**

Así mismo, informo que el trabajo referido cumple con los requisitos establecidos por este departamento, por lo que me permito dar la respectiva APROBACIÓN.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Licenciado Pablo Tzoy  
REVISOR DE E.P.S.



c. Expediente

Reg. 997-2018  
E.P.S. 208-2018

25 de septiembre del 2018

Doctor  
Alex Melgar Figueroa  
**Coordinador de EPS**  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetable Doctor:

Informo a usted que he concluido la supervisión del Informe Final de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- de

**Wanda Asenath Velásquez Castro, carné No. 201407611, titulado:**

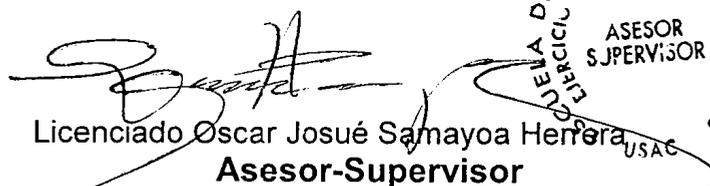
**“ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO COMO SUB-SISTEMA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTADAS EN UNA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS.”**

De la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**

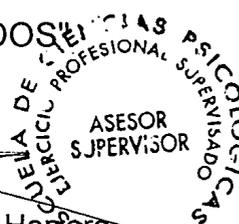
En tal sentido, y dado que cumple con los lineamientos establecidos por este departamento, me permito dar mi APROBACIÓN para concluir con el trámite respectivo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS



Licenciado Oscar Josué Samayoa Herrera  
**Asesor-Supervisor**



c. Expediente

Guatemala, 31 de octubre del 2018

Dra. Rosa Perez de Chavarría  
Coordinador Ejercicio Profesional Supervisado EPS  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad De San Carlos De Guatemala

Estimado Dra.

Le saludamos cordialmente esperando que sus actividades resulten satisfactorias, el motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que la estudiante **Wanda Asenath Velasquez Castro**, con número de DPI **2837 57914 0101**, culminó satisfactoriamente su **Ejercicio Técnico Supervisado ETS**, durante el presente ciclo académico, **en Distribuidora La Nueva, S. A.**

La practicante estuvo bajo mi supervisión en el Departamento de **Reclutamiento y Selección**, realizando los siguientes procesos administrativos aplicables a nuestra organización, dentro de las actividades que realizó podemos mencionar las siguientes:

- Verificación de Diplomas
- Manejo de base de datos
- Análisis de currícula de promotor de ventas y ventas cuentas clave
- Ejecución de entrevista telefónica, entrevista directa y entrevista por competencias
- Brindar información telefónica a candidatos de plazas administrativas y operativas que consultan sobre su proceso de reclutamiento y selección
- Apoyo durante entrevistas explicando formularios, explicando puestos, verificando papelería de candidatos
- Elaboración y ejecución de plan para reclutar promotores de ventas y ventas cuentas clave
- Realización de pautas de anuncios para LinkedIn y bolsas de empleo en Facebook
- Elaboración y evaluación de indicadores de reclutamiento
- Realización de un plan de estrategias de activación de canales de reclutamiento para plazas de ventas
- Presentación de informe de actividades realizadas en el área reclutamiento y selección, informe de indicadores presentado a la Gerencia de Relaciones Laborales de la línea de Cerveza y Refrescos.

Para los usos que a la interesada convenga, se extiende la presente constancia en el mismo lugar y fecha arriba indicados.

Atentamente,



Licda. Lilia Arias Barrios  
Analista de Reclutamiento y Selección  
Encargada de Práctica

DISTRIBUIDORA LA NUEVA, S.A.

**PADRINO DE GRADUACIÓN**

**ERICK WALDEMAR CIFUENTES**

**CIENCIAS MÉDICAS**

**MÉDICO Y CIRUJANO CON ESPECIALIZACIÓN EN PEDIATRÍA**

**COLEGIADO ACTIVO 1990**

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Quien ha ocupado siempre el primer lugar. Quien ha sido la fuerza, la fe, la esperanza y la guía para conducirme en este trayecto de mi vida profesional y a quién honro con este proyecto. Agradezco recibir tanta gracia y tanto favor en cada situación. Él siempre estuvo allí.

### **A MIS PADRES:**

Mario Velásquez y Silvia Castro, amantes de la dedicación y la perseverancia, quienes físicamente me acompañaron día a día dando el soporte emocional, económico y moral para culminar tal proceso académico. Quienes creyeron en mi capacidad y esfuerzo. Dedico este proyecto a las personas más importantes de mi vida.

### **A MI AMIGA:**

Rebeca Aguilar, quien estuvo conmigo en noches de desvelo, días de mucho trabajo y sobre todo en los proyectos de la carrera. La persona que me motivaba y me daba palabras de ánimo para nunca rendirme.

### **A MIS COMPAÑEROS:**

Jonathan Nij y Gabriela Jiménez, con quienes compartí las aventuras de todos los días de la carrera. Por esos momentos de tensión, de descanso, los retos y desafíos que enfrentamos en cada clase. Y a quienes agradezco de todo corazón.

## INDICE

### RESÚMEN

### INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

<b>ANTECEDENTES</b> .....	1
1.1. Aspecto histórico antropológico .....	1
1.2. Aspecto Sociocultural .....	5
1.3. Aspecto Socioeconómico.....	8
1.4. Aspecto Ideológico Político.....	11
1.5. Descripción de la Institución .....	15
1.5.1. Visión .....	16
1.5.2. Misión.....	16
1.6. Descripción de la Población a la cual está dirigida el ETS.....	17
1.7. Planteamiento de los Problemas/necesidades Psicosociales.....	21
1.7.1. Factores externos del Proceso de Reclutamiento y Selección .....	22
1.7.2. Factores Internos .....	23

### CAPITULO II

<b>REFERENTE TEORICO METODOLOGICO</b> .....	24
2.1. Abordamiento Teórico de los Problemas/Necesidades Psicosociales .....	24
2.2. Objetivos .....	31
2.2.1. General.....	31
2.2.2. Específicos.....	31
2.3. Metodología .....	32
2.3.1. Metodología cuantitativa .....	32
2.3.2. Metodología experimental .....	32
2.3.3. Diagnóstico.....	32
2.3.4. Inmersión .....	33
2.3.5. Planificación .....	34
2.3.6. Promoción.....	34
2.3.7. Ejecución .....	34
2.3.8. Sistematización.....	34
2.3.9. Monitoreo .....	35

2.3.10. Evaluación .....	35
2.3.11. Cierre de Procesos .....	35
2.3.12. Explicación de las Técnicas e Instrumentos .....	35
<b>CAPITULO III</b>	
<b>DESCIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>37</b>
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>51</b>
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>57</b>
Conclusiones .....	57
Recomendaciones .....	58
Anexos .....	59
3.4. E-grafía .....	60
3.5. Bibliografía.....	61

## **RESÚMEN**

La ejecución del Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- tiene como finalidad desarrollar al estudiante profesionalmente dentro del ámbito social, educativo, clínico e industrial, favoreciendo adecuadamente conocimientos teóricos y con un sentido más práctico la prestación de servicios a la sociedad guatemalteca de parte de la Escuela de Ciencias Psicológicas, ubicada en el Centro Universitario Metropolitano -CUM- de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Para el cumplimiento de dicho proyecto se realizarán las actividades concernientes al tema dentro del ámbito laboral en una Distribuidora de Bebidas. Dicha intervención requiere específicamente conducirse dentro del departamento de Relaciones Laborales en el área de Reclutamiento de la empresa, de tal manera que, el estudio de los procesos que se manejan funciona de total importancia para la administración del talento humano como el inicio de una carrera laboral para la población guatemalteca que se postula para aplicar a una oportunidad laboral. Dentro del área de reclutamiento se evaluarán los aspectos correspondientes a la captación de personas ideales al cumplimiento de los perfiles de puesto que describen funciones, actividades, horarios, salarios, equipo de trabajo y las responsabilidades del mismo.

Se busca analizar las fuentes de reclutamiento interno y externo más efectivas y productivas para el departamento, a fin de minimizar tiempo y recursos, gestionando correctamente los procesos, de manera que se adecúen a los objetivos de la organización e incluyan los factores principales de abordar las nuevas concepciones y los nuevos retos que presenta la sociedad, el mercado y la tecnología de la nueva era.

## INTRODUCCIÓN

En Guatemala varias son las empresas que constantemente buscan ser las más exitosas, ya sea por cuestiones administrativas, por beneficios a sus colaboradores, por ser las más productivas, las que erradican cualquier margen de error o bien por la calidad y servicio de sus productos. Cada organización trabaja relativamente por el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de sus ideales, esto brinda un giro de negocio que identifica a cada una de ellas. Brindan a la sociedad diferentes tipos de servicios. Para comprender ampliamente el contexto laboral se requiere participar dentro de anclaje de procesos administrativos en función de resultados productivos en la gestión del talento humano. Precisamente el Ejercicio Práctico Supervisado realizado en una Distribuidora de Bebidas, permite abordar los conocimientos técnicos y metodológicos a cerca del departamento de Relaciones Laborales, en el área de Reclutamiento. En dicho lugar se evalúan las condiciones que favorecen gradualmente a la efectividad de una contratación. El subsistema de reclutamiento inicia desde una solicitud o requisición de un candidato y finaliza en la contratación del mismo. El proceso es de carácter sistemático y minucioso. Involucra también el manejo de indicadores de gestión que conduzcan adecuadamente dichas intervenciones, las estrategias de reclutamiento en las que se abordarán impactan grandemente en los resultados de la organización, por lo que dentro del contenido se incluyen los factores que acompañan positiva o negativamente la efectividad de contratación de un candidato que se postula a una de las plazas de ventas. La sociedad guatemalteca en sus distintas ubicaciones geográficas incluye en el desarrollo de sus pobladores, en materia de educación y la economía de ingresos, estas barreras han surgido a grandes rasgos para obstaculizar pertenecer al sector laboral y dentro del área de reclutamiento promueve la necesidad de innovar estrategias de captación del talento humano para el desarrollo de sus actividades.

Se señalan estrategias de reclutamiento útiles para una Distribuidora de Bebidas, durante el período del Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- del 2,018.

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES

### **1.1. Aspecto histórico antropológico**

El país de Guatemala se encuentra conformado por veinte y dos departamentos, cada uno con diversos climas, idiomas, grupos étnicos, trajes típicos y en fin un follaje de cultura. Empero, dentro del departamento de Guatemala la distribución de municipios identifica a cada ciudadano, al igual que las zonas pueden localizarse por su ubicación en forma de caracol, esta parte de historia nacional brinda su mérito al guatemalteco ingeniero Raúl Aguilar Batres quien estableció veinte y cinco zonas pertenecientes a la ciudad. Un dato histórico interesante concluye que las zonas veinte, veinte y dos y veinte y tres no existen debido a que ellas pertenecen a distintos municipios (Mixco, San Miguel Petapa, Santa Catarina Pinula y Chinautla).

El municipio de Mixco es un lugar interesante que por su nombre ha dado origen a dos distintos significados, uno de ellos señala que el nombre proviene de “Mixco Cucul” (pueblo de loza pintada) y el otro proviene de “Mixconco” (lugar cubierto de nubes). Al municipio pertenecen las zonas once, uno, cinco, seis, siete, dos, nueve, cuatro, ocho, diez y la zona tres. El beneficio de la distribución de zonas nos brinda de forma ordenada una guía para que podamos acceder fácilmente a los lugares a los que deseemos o necesitemos llegar, en este caso utilizamos las direcciones para saber específicamente en qué lugar se encuentra nuestro destino o posiblemente se haga mucho más fácil identificar un lugar por los edificios, centros comerciales, parques, tiendas o kioscos que se encuentren cerca del área. Justamente en la zona tres de Mixco podemos ubicar el Instituto Emiliani, el Centro Español, el Colegio San José de Infantes, el Hospital Infantil Juan Pablo II, los Campos de Montserrat, Canal 27, el Centro Comercial Eskala y la Iglesia Fraternidad Cristiana. Mixco es uno de los trescientos cuarenta municipios de Guatemala. Su extensión territorial abarca los ciento treinta y dos kilómetros cuadrados. Se ubica exactamente a diez y siete kilómetros de la ciudad de Guatemala.

La población se encuentra contenida por cuatrocientos sesenta y dos mil, setecientos cincuenta y tres (462,753) habitantes, según el diccionario Municipal de Guatemala, por tal razón se cataloga como un municipio de primera categoría por poseer a más de cien mil habitantes. Anteriormente se le conocía como Santo Domingo Mixco durante el período hispánico. Mixco formaba parte del territorio municipal de Antigua Guatemala, debido a su ubicación correspondiente a la jurisdicción del alcalde del lugar. A los alrededores de este municipio encontramos aldeas, colonias residenciales y cantones.

Posee 10 aldeas, las cuales son:

- a. El Campanero
- b. El Naranjito
- c. San José la Comunidad
- d. Sacoj
- e. Lo de Coy
- f. Buena Vista
- g. Lo de Bran
- h. El Aguacate
- i. Lo de Fuentes
- j. El machadillo

Posee 25 colonias residenciales:

- a. San José las Rosas
- b. El Milagro
- c. Monte Real
- d. Primero de Julio
- e. Monte Verde
- f. San Francisco
- g. El Castaño
- h. El Caminero
- i. Pablo VI
- j. Carolingia

- k. Belencito
- l. Las Brisas
- m. Molino de las Flores
- n. La Brigada
- o. Ciudad San Cristóbal
- p. Belén
- q. Lomas de Portugal
- r. Monserrat I
- s. Monserrat II
- t. Bosques de San Nicolás
- u. Las Minervas
- v. El Tesoro
- w. El Tesoro Banvi
- x. Ciudad Satélite
- y. Santa Marta

Posee 12 cerros:

- a. Alux
- b. De Dávila
- c. Del Aguacate
- d. El Campanero
- e. El Cuco
- f. El Naranjo
- g. El Pizote
- h. La Comunidad
- i. Lo de Fuentes
- j. San Miguel
- k. San Rafael
- l. Yumar y existe también un barranco, llamado “El Arenal”.

El municipio de Mixco se localiza justamente en el extremo Oeste de la ciudad capital y asentado en la cordillera principal de los Andes. Se encuentra limitado en el Norte por San

Pedro Sacatepéquez, en el Este por Chinautla y Guatemala, en el Sur por Villa Nueva y en el Oeste por San Lucas Sacatepéquez y Santiago Sacatepéquez. La cabecera municipal se encuentra a 1,730 metros sobre el nivel del mar, con una extensión de 132 kilómetros cuadrados.

Tomando en cuenta el aspecto antropológico de la actual división del municipio de Mixco, nos remontamos años atrás, antes de la llegada de los españoles a América, desde San Pedro Ayampuc hasta San Lucas Sacatepéquez era el territorio del reino Poqomam (actualmente conocida como el Valle de Guatemala), se conocía a Mixco como Chinautla Viejo dicho lugar era uno de los sitios con más concentración y fortalezas militares. Fue construida en la cima de un cerro rodeado de barrancos a inicios del siglo XII en donde las guerras entre poblaciones eran frecuentes, en ese preciso momento histórico fue fundado. Los mixqueños era auxiliados por los indios de Chinautla en esos momentos de reñidas luchas de castellanos y las otras tribus que se encontraban vecinas a éste. Mixco, contiene dentro de su territorio algunos de los secretos aún no explorados totalmente por los investigadores expertos del tema, pues, así como en otros combates los españoles siempre se llevaban la sorpresa de que muchos indios desaparecían y aparecían en lugares muy distantes a donde supuestamente se encontraban habitando, y es que por medio de túneles ellos lograban evitar las tragedias que como consecuencia de tantos desbordamientos de sangre dejaba las guerras. Cuando el general español se entera de tal descubrimiento por los españoles decide actuar bajo un plan poco estratégico y algo peligroso para los soldados que iban a presentarse frente a estas salidas subterráneas con el fin de encontrarse con ellos y dar al asalto. Bajo la lluvia y un camino poco lujoso se encaminan los soldados dispuestos a atacar, sin embargo, los indios siempre daban por actuar hacia tal persecución y lanzando piedras logran dar a uno de los capitanes que iba dirigiendo la tropa, pero esto no queda así pues rápidamente fue suplantado por otro de ellos y así poco a poco iban asechando a sus víctimas tanto que dejaron grandes cantidades de muertos y cadáveres cubiertos por la misma tierra. La sorpresa para los españoles fue llegar a la cima del camino y ser recibidos por un grupo de mixqueños que se encontraban preparados para el ataque, un número mayor aún que los indios que se habían enfrentado ya durante la cuesta. Cada momento era oportuno para dar un esfuerzo más al resistir tanta

cantidad de armas que los dañaban, por lo que no continúan más y se dan a la fuga intentando resguardar sus vidas tomando los caminos que les guiaban los subterráneos. La gran lucha terminó nefasta para los pobladores de aquel lugar, los españoles logran capturar a varios indios y los toman como esclavos para luego quemar la ciudad por mandato de Alvarado, otros más lograron refugiarse dentro de unas cuevas siendo resguardados mujeres y niños. Uno de los túneles subterráneos que se utilizaban en ese entonces actualmente inicia en lo que hoy se llama Molino de las Flores.

Tantos son los hechos que han transcurrido a lo largo del tiempo que para el Padre Francisco Ximénez parece una mentira total la historia antes narrada y como el territorio mixqueño tiene su origen por medio de esas escalofriantes hazañas de los españoles, empero, don José Milla da argumentos más concretos de la existencia del pueblo por medio de estudios antropológicos y geográficos de la ubicación de las ruinas y la coincidencia con el mapa que anteriormente ubica estos sucesos. Continuamente sucedió también una de las batallas más triunfantes para Francisco Morazán, quién arrebató nuevamente la ciudad de Mixco y logra perseguir a sus enemigos hasta Sumpango. A partir del 14 de julio de 1,838 se logra establecer legalmente como propiedad las tierras que ahora pertenecerían al pueblo de Mixco, en el cual se podía delimitar zanjas, tuberías, cercos sembrar cualquier tipo de plantaciones e incluso poder trabajar con ganado para iniciar formalmente su estadía y comercializar todo el recurso con el que se podía disponer. Actualmente su alcalde actualmente es Neto Bran para la administración 2016-2020.

## **1.2. Aspecto Sociocultural**

Al transcurrir un poco de tiempo atrás se ha evaluado a nivel nacional por medio y uso del censo queda claro que existe un grupo pequeño de habitantes de poqomam que naturalmente hablan el idioma español y el poqomam (un idioma maya muy similar al idioma poqomchi, utilizado por muy pocos habitantes en el país de Guatemala siendo éstos únicamente en Chinautla y El Salvador). El idioma materno era el poqomam, que era hablado como se les conocía por los indios de poqomam, ellos comprendían también

el castellano y el Cakchiquel el cuál ha llegado por parte de los departamentos de Chimaltenango y Sacatepéquez. Ahora bien, específicamente en la zona 3 de Mixco se habla el idioma español y a lo mejor habrá uno que otro habitante que practique ese idioma, mas no quiere decir que haya una gran concentración de habitantes poqomames.

El territorio que comprende la zona 3 de Mixco, se destaca principalmente por su dinámica cultural, la cual la comparten la totalidad de sus habitantes en las distintas zonas que pertenecen a Mixco. Sus creencias y costumbres radican en dos festividades importantes que celebran al año, una de ellas a principios del año en el mes de enero en honor a la Virgen de Morenos, fiesta en la donde el historiador Agustín Estrada Monroy menciona que los habitantes de San José Pinula atravesaban el Valles de la actual ciudad para llegar a tiempo a la Fiesta de los Negros, esclavos que se dedicaban al cultivo del trigo; la otra festividad tenía su participación en el mes de agosto conmemorado a Santo Domingo de Guzmán, por ende, son lugares que guardan mucha historia cultural y religiosa como la veneración a la imagen de Jesús Nazareno a mediados del siglo XVII al cual confirieron el título de “Protector Perpetuo de Mixco”.

Las tradiciones culturales siguen teniendo la misma ubicación de importancia para sus pobladores a pesar que se encuentran a cercanías de la ciudad capital y que ha permitido la atención de muchas personas que comparten sus mismas creencias religiosas en cuanto a las festividades que participan, incluyendo conmemoraciones, danzas, ferias, dedicaciones a los santos que han formado parte de la historia cultural de Mixco.

Así mismo, se celebra el “Baile de los Moros” dicho baile se puede apreciar en distintas fechas del año en relación con las fiestas patronales, muchas personas pueden disfrutar de esta actividad ya que suele ser divertida. Son varios los municipios que realizan el baile de los Moros incluyendo a Mixco. El baile tiene un significado profundo para los que participan pues representa la conversión de los moros al cristianismo en España y como las batallas que actualmente suelen darse en aquellas regiones de España, todo ello representaba un recordatorio de las vivencias en la etapa del poderío musulmán justo en la península ibérica. Dicha festividad se cataloga como una danza folklórica, las personas

que participan visten con trajes muy llamativos, mascararas con barba, sin barba, coronas y algunos con tocados llenos de flores, ellos son los que representan a los cristianos españoles, en cambio los moros utilizan mascararas más profundas y oscuras y con lienzos alrededor de la cabeza.

Actualmente se pueden observar cómo han ido cambiando los disfraces en cuanto a su impresión en la implementación del teatro popular.

En una de las colonias del municipio de Mixco llamada La Brigada la tuvo un crecimiento acelerado al recibir a muchos de los pobladores que migraban de distintos pueblos hacia la ciudad o cercanías de la ciudad, en ella algunos de los jóvenes artistas se encargan de modificar las tardes rutinarias para hacerlas más vistosas y alegres por medio de bailes que recorren las calles y avenidas al ritmo de canciones movidas que se escuchan por la radio, usando máscaras, fomentando el arte, la cultura, la música y las festividades culturales. Puede que no existan grandes artistas y personajes renombrados o famosos, pero embarga un espíritu artístico en muchas personas que son movidos a compartir sus vidas con las demás personas.

Predomina como tal, la música y sus instrumentos nacionales pueden ser el objetivo de la tranquilidad y la emoción. La marimba es uno de los instrumentos musicales y símbolos patrios que son ejecutados en las actividades patronales o actos cívicos que se realizan en instituciones, escuelas, colegios y algunas entidades que se encuentran dentro del territorio. Algunas ocasiones se escuchan sus melodías en fiestas como bodas, cumpleaños y bailes sociales.

Villa de Mixco es promotor de la educación y el arte en el cual muchos de los pobladores han sido partícipes ya, por ejemplo, podemos encontrar una biblioteca municipal que se encuentra abierta de lunes a viernes a partir de las 8 de la mañana hasta las 5 de la tarde, con fácil ubicación, pues se encuentra frente al parque central de Mixco; La Casa de la Cultura se ubica en la zona 1 de Mixco en la 10av. 0-11 dicho proyecto se ubica en la zona 8 en la Ciudad San Cristóbal abarcando aproximadamente de 15 a 30 kilómetros, el cual

tiene un acceso abierto a la comunidad para promover valores e intereses artístico culturales desarrollando en los participantes servicios multidisciplinares de cultura, creación y formación.

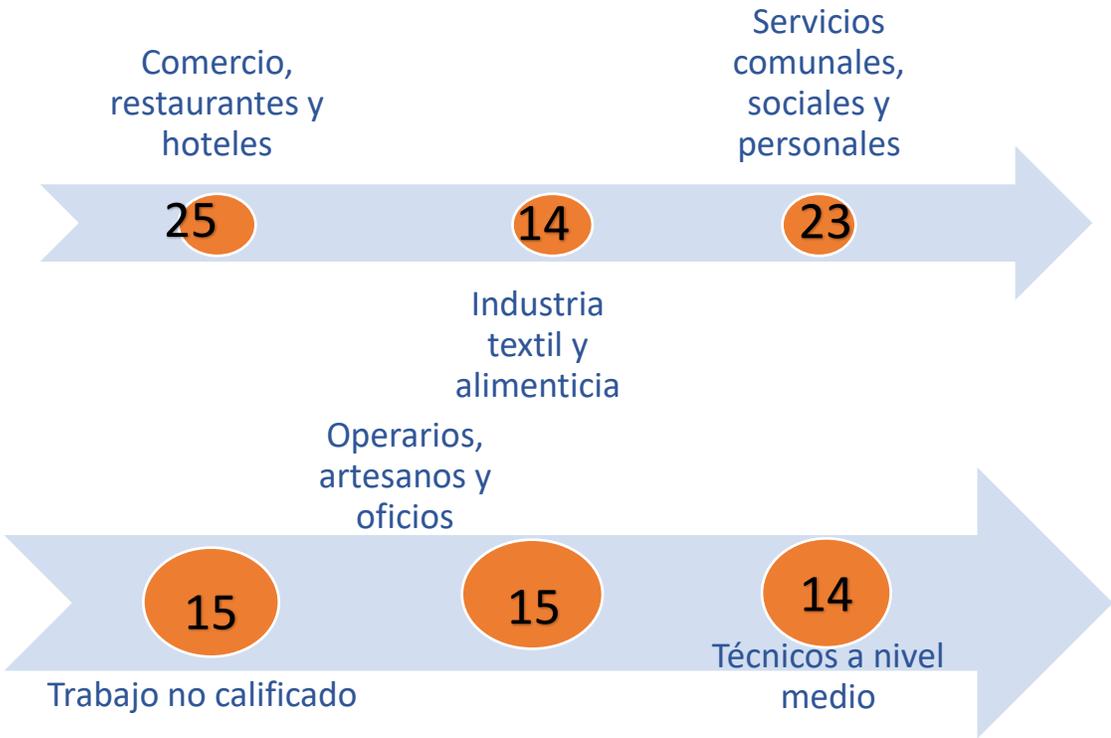
Otras de las actividades que promueven el desarrollo comunal en este sector pertenecen a cines locales, centros educativos y privados que enfocan su objetivo en el crecimiento personal y profesional de cada persona, porque no es de sorprender para este municipio las falta inhumanas que día a día se propagan dentro de ella, los altos índices de violencia se han convertido en un verdadero desafío para los gobernantes y dirigentes del lugar, planificar y buscar estrategias que minimicen en gran porcentaje los estilos de vida que muchos niños frecuentan, manipulando indirectamente el objetivo humano de una sociedad que trabaja, que se esfuerza, que se desarrolla y que busca nuevas oportunidades de estilos de vida se convierte entonces en programas que atribuyen significativamente al valor humano de la sociedad, incentivando sus logros, proponiendo metas, estableciendo planes de vida y proyectando futuros empresarios en base a una educación de calidad, un apoyo económico y sobre todo la seguridad.

Para continuar fomentando este panorama se continúan guardando todas las actividades festivas patrimoniales que practican muchos católicos y muy pocos cristianos evangélicos que se reciben con desagrado algunas prácticas que no van con las bases de su religión. Las creencias y religiones también son parte de una cultura nutritiva y frondosa.

### **1.3. Aspecto Socioeconómico**

En este aspecto consideramos todos los factores que contribuyen directa o indirectamente a la economía de esta población, todos los servicios, proyectos y parámetros de formación acoplados a sus límites en contexto de ingresos y egresos de económicos y aún aquellos recursos materiales en los que se invierte a través de las estancias gubernamentales que sufren cambios drásticos en la estabilidad alimentaria, textil, agropecuaria y todos los que se encuentran partícipes en el municipio de Mixco.

En el presente año se inició con un censo que probablemente había esperado mucho tiempo desde el último en el año 2002, los estudios estadísticos sobre la población económicamente activa ayudan a comprender simbólicamente índices de trabajo, de desempleo y de algunas otras oportunidades labores que nacen precisamente del desempleo, siempre existe una idea muy subjetiva de la población respecto a este tema, las ideas o enfoques sociales respecto a catalogar por niveles no tanto letárgicos sino más bien catalogar de forma íntegra o digna cualquier tipo de trabajo que se por medio de las demandas o necesidades personales se han ido creando. Sin embargo, la ubicación en donde se encuentra la institución privada en donde se está realizando el Ejercicio Técnico Supervisado reside en la zona 3 de Mixco, los estudios enfocados en esta área concluyen en que el 18% de la zona es de uso comercial y el 10% es para uso industrial, en comparación a otras zonas de Mixco es la que mayor porcentaje presenta en material de comercio. Una gráfica muy básica nos demuestra como en porcentajes se distribuye el sector laboral por cada trabajador y sus actividades.



Gráfica de los porcentajes de los trabajadores sobre la ocupación por cada 100 de ellos.

Las fuentes de empleo existen gracias a las empresas que se han posicionado en el mercado mencionando algunas de ellas: DESARROLLADORA INTERNACIONAL DCI, Aprisa, Fogel, la empresa grupo Flotov, S. A., Alambres Decorativos, Fogel de Centroamérica S.A., Tecvia, Grupo Sierma S.A., Hormas el Árbol de Guatemala, empresa Técnica Científica de Guatemala S.A. TECSA y Productos del Aire de Guatemala.

A su vez, las microempresas: Intelite, Cargo Expreso Colonia El Rosario Mixco, BODASA, Laboratorio Ecoquimsa, Sistemas Solares S.A., Centro Comercial Montserrat, Parque el Castaño, INTECAP GUATEMALA 3, LA VERBEN y FABRICA ZAPATOS ROY. Entre las cooperativas: la Cooperativa UPA, la Asociación Casa del Alfarero, Nuevo Amanecer, FINCA Guatemala, INACOP y por último Indiv Guatemala.

Los servicios que se generan impactan socioeconómicamente en la estabilidad, rentabilidad y sobre todo en el comercio que puede generar beneficios o en ocasiones pérdidas, el valor y crecimiento de una sociedad se percibe por el ambiente que transita continuamente en él. Tal caso, los estudios nos dirigen ahora hacia la actividad agropecuaria en la producción de maíz, frijol, carne, productos vacunos y porcino destazado y también el famoso chocolate. Artesanalmente elaboran tejidos de algodón, cerámica, la cestería, muebles de madera, escobas de palma, productos de hierro y hojalata.

La agricultura es escasa, puesto que su economía se basa en las industrias que se encuentran en todo el municipio. Las fuentes que generan grandes inversiones económicas se derivan de la ganadería bovina (nombre científico Bos Tauros, sin joroba y Bos Invictos, con joroba, o sea, las vacas y toros), la ganadería porcina (los animales mamíferos a los cuales se puede sacar todo el provecho posible, hace referencia a los cerdos, cochinos o puercos), la avicultura (todas las especies que tiene que ver con la crianza y la procreación de las aves, específicamente las gallinas, gallos, patos y pollos), servicios y comercio. Debido al gran porcentaje de personas que se encuentran desempleadas por motivos ya sea de educación, de tatuajes, de edad o incluso de discapacidad, los negocios que se encuentran en estas áreas pueden ser ventas de ropa

usada, ventas de verduras, frutas, sastrerías, ferreterías, tiendas, panaderías, carnicerías, ventas de gas, de agua consumible, agua potable y en fin, negocios propios que sea cual sea la razón de existir aportan económicamente al país y sobre todo a las áreas de un ámbito de economía muy baja. En Mixco el chocolate es reconocido dentro de su actividad de comercio destacado como uno de los mejores del país.

Una de las actividades que contribuye con la economía del municipio de Mixco pertenece a la llamada “Feria del Chicharrón”. Aproximadamente 72 cerdos son consumidos en ese día, lo cual suma ingresos que equivalen a 4.5 millones de quetzales según investigaciones. Se espera que con ello los pobladores de las cercanías del lugar y visitas de más lejos puedan consumir en ese día abarcando todo el producto, aproximadamente se reciben 20,000.00 visitantes por cada cuatro horas que transcurren.

Así mismo el sector laboral aporta grandemente beneficios económicos al país, recordando que cada empresa o cada fuente de empleo genera más empleo para otros y se convierte en una cadena larga de involucrados. ¿Cuáles serían algunas de las fuentes de empleo informal? Las farmacias, mercados, abarroterías, algunos supermercados y otras tiendas con artículos de productos para el consumo diario.

#### **1.4. Aspecto Ideológico Político**

Parte de la formación del personal de la Distribuidora de Bebidas, se basa en las ideas políticas que manejan la mayoría de los pobladores guatemaltecos, esto que empieza desde las colonias en donde ellos viven, la mayoría pertenecen a colonias del municipio de Mixco. Ahora bien, el municipio se ha convertido una de las principales áreas de reunión para marchas protestantes y huelgas de los ciudadanos para declarar su insatisfacción contra las decisiones políticas y representaciones del Estado de Guatemala.

Retomando la historia del territorio mixqueño podemos identificar que las razones por las cuales la cosmovisión de los mixqueños de aquella época solía dar importancia al universo y en él sus estrellas por el hecho de creer que cuando no existían las personas malvadas

en la tierra, las estrellas caían y se convertían en monedas de plata de tamaño gigante. El calendario del que se basan cuenta con 260 días, que representa los días que un nuevo ser se encuentra dentro del vientre de su madre, antes de salir al nuevo mundo y ver la luz del sol, cada día que marca el calendario representa para cada persona un destino diferente dependiendo del día que haya nacido o del día que se encuentre, pues cada día tiene un símbolo y un significado. Actualmente las creencias no suelen ser las mismas en este sentido, el mundo ha transformado la forma de pensar, de hacer, de manejar la vida. La naturaleza del ser humano permite al individuo adaptarse a distintos ambientes o entornos que se le presentan, es por ello que los pobladores del municipio ahora tienen un concepto distinto de la vida, uno de los factores que ha plasmado sus repercusiones es la violencia.

Mixco es uno de muchos municipios que tiene áreas rojas y ha dejado profundas cicatrices en sus víctimas, a raíz de eso los ciudadanos tienen ideas negativas entorno a las altas representaciones de la nación debido a la falta de seguridad, a la injusticia e incumplimiento de las leyes y es que el tema político entonces se ve afectado en los nuevos gobiernos porque ya nadie cree en las propuestas presidenciales o nadie quiere votar en las nuevas elecciones. Los pobladores se convierten en unos individuos sin participación social.

Dentro del margen psicológico podemos evaluar las condiciones conductuales de los ciudadanos mixqueños, principalmente por la evidencia de la forma de pensar, de comunicarse y de expresarse. Uno de los términos que podemos encontrar es la **Disonancia Cognitiva** (cuando pensamos de una manera pero nuestras conductas reflejan la contradicción de ello) mencionando por ejemplo el fumar, que es una de las más comunes situaciones, se sabe que el fumar es dañino para la salud, empero, lo que se suele escuchar es “de algo vamos a morir”, “no soy adicto y eso no me afecta”, “no conozco a nadie que se haya muerto por fumar”, “es que fumar me relaja o me calma cuando estoy estresado”. Otro ejemplo es el consumo de comida chatarra, Mixco es un lugar en donde predomina la comida rápida en los negocios pequeños o también llamados carretas de comida, que venden tortillas de carne, shucos, chicharrines, dobladas fritas, papas fritas, pollo frito, churrascos, tacos, tortillas de harina, etc. La mayoría forman parte de frituras

y son alimentos que pueden hasta utilizar aceite reutilizado. Las personas suelen decir, “sin tan rico que es comer”, “el que me quiera, que me quiera así”, “intenté comer saludable pero no puedo”, “es comida barata”, los alimentos que se consumen diariamente no contribuyen al desarrollo físico, biológico e intelectual de las personas.

Los **Efectos Paranoicos** suelen ser esas representaciones que por raíces de la violencia causa en los pobladores inseguridad, miedo o confusión al salir de sus casas y dirigirse ya sea al trabajo, al centro educativo o simplemente para salir a pasear un día domingo, por ejemplo.

Como consecuencia de las creencias que se suelen darse entre familias, regularmente las que son transmitidas por los abuelos, tatarabuelos y otras personas mayores de edad se van construyendo ideas sobre los **Efectos Placebos** (creencia sobre alguna droga, medicamento o cualquier otra sustancia para la sanidad o el relajante de alguna enfermedad sobre la cual no existe ningún efecto químico, es más psicológico) los cuales se creen que consumiendo alguna pastilla se quitará un malestar que a lo mejor amerita consultar con un doctor, empero, las circunstancias económicas muchas veces no permite que se pueda acceder a éste tipo de servicios médicos.

Como estamos tratando se seres sociales sabemos que todas las decisiones que impactan en su gobierno repercuten en su sociedad. En Mixco según el código municipal en su artículo 30, indica que al gobierno municipal le corresponde en su total soberanía administrar el poder. En este caso las elecciones corresponden cada cuatro años, el sistema político se encuentra dirigido por un Consejo Municipal, de conformidad la Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 254 el cual determina que todo gobierno municipal debe regirse bajo un Consejo Municipal. Se integra por, el alcalde, tres Síndicos y diez concejales. Según el artículo 9 de la Constitución Política de la República de Guatemala se establece que “el concejo municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales”. La municipalidad de Mixco se ha encargado del desarrollo cultural, social, educativo, artístico de los ciudadanos con el desarrollo de distintas actividades que de igual manera involucran a sus

habitantes en las decisiones municipales en un porcentaje de participación. Respaldo la organización en la elección de sus nuevos representantes como lo estipula el artículo 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala, los cuales pueden ser elegidos ya sea directamente por sufragio universal y secreto en el poder de gobierno de cuatro años. Los pobladores del Municipio de Mixco representan una cantidad mayor a veinte mil habitantes por lo que se posiciona como segunda categoría según el Código Municipal en su artículo 37.

El alcalde actual del municipio de Mixco es Neto Bran, quien nació el 23 de septiembre de 1980 en la cabecera municipal de Mixco. Su mayor experiencia profesional radica en las ventas, desde su infancia participó en negocios pues sus padres obtuvieron negocios y comercializaban. Se lanzó completamente a las ventas en empresas con mayores trayectorias en tecnología, se inició como ejecutivo de ventas y seguidamente Business Development Regional, como Manager en Ventas. En el año 2015 participó en la contienda de las elecciones municipales con el partido Reformador, ganando por primera vez en su historia una elección al cargo político, siendo el sexto alcalde que forma parte del municipio de Mixco.

Al recorrer de los años se han posicionado en la Alcaldía los siguientes partidos:

ALCALDE	PERÍODO	PARTIDO	
Juan Guillermo Gómez Valdéz	1986 – 1991	Democracia Cristiana	
Vitor Manuel Ruano Herrera	1991 – 1996		

Edgar Abraham Rivera Sagastume	1996 – 2000	Partido de Avanzada Nacional	
Elmer Morales Fión	2000 – 2004	Frente Republicano Guatemalteco	
Amílcar Rivera	2004 – 2008	Partido de Avanza Nacional	
	2008 – 2012		
Otto Pérez Leal	2012 -2016	Partido Patriota	
Neta Bran	2016 - 2020	Movimiento Reformador	

### 1.5. Descripción de la Institución

Distribuidora de Bebidas se encuentra ubicada en el municipio de Mixco, distribuye bebidas carbonatadas. Dicha empresa tiene la visión de diversificar sus productos para llenar las expectativas de un mercado que se desarrolla constantemente con el espíritu innovador de nuevos productos y la mejor tecnología del siglo para el siglo XXI a partir de una nueva generación. Cuenta también puestos operativos y administrativos. Dentro de los puestos operativos se encuentran:

- Ventas
- Auxiliares
- Pilotos
- Secretaria
- Limpieza e Higiene
- Mantenimiento

Puestos administrativos:

- Analistas
- Auditoría
- Administraciones
- Gerencias
- Jefaturas

#### **1.5.1. Visión**

Ser la empresa No. 1 en el mercado de bebidas.

#### **1.5.2. Misión**

Somos una empresa de bebidas líder en el mercado centroamericano con una creciente participación en México y el Caribe.

**Creemos** en nuestros clientes y proveedores como socios estratégicos y juntos trabajamos para exceder las expectativas de nuestros consumidores.

**Confiamos** nuestro éxito en el desarrollo de marcas y la eficiencia y calidad de operación.

**E invertimos** para proporcionar mejores beneficios a nuestros.

#### **Pilares**

- Rentabilidad
- Volumen
- Servicio al cliente

- Recurso humano motivado, comprometido y capacitado.

### **Nuestros Valores**

- Pasión
- Lealtad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto

### **1.6. Descripción de la Población a la cual está dirigida el ETS**

Dentro de la distribuidora, existe una gran cantidad de puestos del área operativa. Los procesos de reclutamiento van orientados en su mayoría al área operativa, es decir, pilotos, auxiliares de venas, auxiliares de bodega y vendedores.

El puesto del área administrativa equivale a un porcentaje menor, significa que, los colaboradores cumplen con el perfil que muestran los descriptores de un puesto. Estamos hablando de perfiles que requieren grados académicos desde sexto primaria a diversificado, los cuales están dispuestos a ganar, en muchas ocasiones, menos del sueldo mínimo. Los candidatos que se postulan para estos puestos, en un porcentaje, viven en cercanías de la zona y otra parte muy pequeña llegan a alquilar a la ciudad para buscar oportunidades laborales que les permitan obtener ganancias o remuneración económica para apoyar a sus familias que se encuentran viviendo en algún departamento en el interior del país.

La interpretación nos muestra que la población a la que se encuentra dirigido el ETS proviene de una cultura con menores oportunidades académicas, limitantes sociales y arriesgadas situaciones, en algunos casos, de violencia social y familiar. Su vocabulario es poco ético y culto al momento de expresarse. La presentación personal representa el 70% de cómo es una persona, los valores, aunque no comprobados a primera vista, se perciben

y observan desde el primer contacto. Los estudios dentro del marco psicológico abordan cantidades extensas sobre la técnica de la observación aplicada a distintas ramas de investigación sobre comportamientos y conductas humanas, de tal manera que, siendo una técnica efectiva para el proyecto de reclutamiento, el ambiente laboral permite disfrutar de la diversidad de culturas sociales que identifican a cada colaborador.

Para ejecutar el proyecto, el estudio objetivo y subjetivo de la población, involucra al sujeto de investigación según los procesos de reclutamiento en materia de requisiciones.

Para comprender a fondo el margen social en el que se enfoca el proceso de investigación, el estudio se basará respecto al puesto y perfil del puesto otorgado por la jefa inmediata. Específicamente la investigación se enfoca en el puesto de ventas, del cual los perfiles pueden variar, ya sea para vendedores de preventa o promotores y vendedores. En este sentido los candidatos que pertenecen a los promotores se clasifican a nivel educativo medio (Diversificado), y los vendedores quienes requieren el mismo nivel académico, con la diferencia que en este puesto pueden aplicar incluso los que tienen niveles académicos mayores y habilidades profundas, estratégicas y estructuradas de la profesión de ventas masivas.

Comparando ambos perfiles nos encontramos con una brecha competitiva de funciones, habilidades, estrategias y responsabilidades, clasificados a niveles, en parámetros diferenciados. Ambos representan condiciones de vida de acuerdo al contexto social y cultural en el que viven, principalmente por la demanda en materia de educación a la que pueden optar.

Profesionalmente la empresa está comprometida a la verificación y análisis de las hojas de vidas de los candidatos o bien de las personas que buscan postularse hacia alguna de las plazas, lo interesante en este proceso comprende en su totalidad las diferencias que existen en cada puesto. Por ello, los perfiles son estrictamente específicos en cuanto a habilidades, experiencia, edad y estabilidad laboral, sin embargo, existen otros aspectos generales que evidencian las condiciones sociales y culturales de los individuos. ¿Cuál es

la importancia del análisis de esta muestra de la población? Sencillamente por los resultados de las estrategias de reclutamiento en las que se basan los procesos de captación del talento humano. El área de reclutamiento en cierta parte se inclina a las necesidades de las personas, pues no olvidemos que somos quienes evidenciamos el valor humano dentro de una organización.

Para el área de Reclutamiento y Selección de personal en la Distribuidora, las condiciones de vida de la población reclutada son de gigantesca importancia.

Cuando da inicio un proceso por medio de una requisición, se pone en marcha el conjunto de sistemas válidos para encontrar al candidato idóneo al puesto, a través de dicho proceso algunos de ellos presentan inconvenientes para continuar activos en el área de selección, dichos expedientes se retienen por los mismos candidatos respecto a factores económicos bajos que les impide completar la papelería solicitada durante la entrevista, las razones más comunes suelen ser éstas. Las personas buscan constantemente oportunidades laborales que les brinden un salario al menos básico que cubra sus necesidades personales y familiares, lastimosamente algunos de ellos se ven obligados a prestar dinero para tramitar la papelería que se les solicita, son personas de menores oportunidades sociales para desarrollarse por su baja clase social económica.

En otras ocasiones, por el tipo de documentación que los candidatos presentan, demuestran ya sea por la inmensa necesidad de encontrar una oportunidad laboral o bien la baja cultura que los envuelve y los invita a falsificar papelería con la que no cuentan y en donde se percibe la corrupción y poca honestidad al postularse “llenando los requisitos del perfil idóneo” para ocupar una plaza.

Ahora bien, ¿Qué podemos analizar en base a esta situación?, será netamente cuestiones culturales o se encontrará algún culpable además del mismo individuo. Está definido que el puesto y las funciones del puesto atraerán a los candidatos que puedan y quieran manejar ese tipo de trabajo de acuerdo a su contexto social. Ambos perfiles de ventas, aunque bien las negociaciones no cambian, son dos niveles diferentes que exigen personas capaces,

algunas con menores requisiciones intelectuales que otras y, aun así, se han obtenido buenos resultados al momento de iniciar procesos. Por un lado, los vendedores de cuentas clave son personas con más conocimientos intelectuales-académicos que los de preventa, ellos incluso pueden aceptar una oferta laboral si y solo si la pretensión salarial se encuentra dentro del rango que buscan alcanzar. En cuanto que, si se analiza a un preventista, esta persona se rige bajo un rango que la empresa les brinda y a la que se tienen que sujetar para entrar como primer filtro.

No se descarta que ambas sean buenas personas, ciudadanos comprometidos y responsables en las actividades del hogar. Varias de ellas tienen personalidades agradables, entusiastas, proactivos y caballerosos dentro del área de trabajo. Máxima razón por la cual se les considera dentro del perfil de Ventas.

Sean cual sean las ventajas y desventajas del tipo de población, no solamente se toma en cuenta las conclusiones de reclutamiento y selección y los filtros de análisis desarrollados a través del proceso, sino que quien determina y toma la última palabra en las entrevistas personales son los jefes del área. No quedan excluidos del proyecto de investigación puesto que las decisiones que tomen son indicadores de cómo se está procesando el subsistema de reclutamiento de la empresa. Con el transcurso del tiempo los perfiles de los puestos han sufrido modificaciones que favorecen a la retención del talento humano, los jefes de ventas observan a sus subalternos y concluyen el tipo de población que desean para desempeñar dichas actividades.

Los análisis en los cuales se basan para modificar dichos perfiles, brindan un amplio y específico panorama del tipo de candidatos que deben seleccionarse.

Si podemos comparar los resultados de reclutamiento en cuanto a los dos tipos de puesto de ventas que se manejan, la respuesta satisfactoria se ejemplifica más en el puesto de ventas cuentas clave, respecto a la efectividad del proceso. Son personas que por factores externos posibilitan de manera fluida que la gestión de recursos humanos cause menos impacto de costos, tiempo y recursos. Las plazas de preventa son más continuas en sus

distintas distribuidoras. No se ha trabajado únicamente con pobladores de la ciudad capital de Guatemala, sino también con candidatos residentes del departamento de Chimaltenango y zona 18. Conocer la población nos indica cómo debemos movernos, las herramientas efectivas y las estrategias funcionales para la retención y captación de los mejores candidatos.

### **1.7. Planteamiento de los Problemas/necesidades Psicosociales**

Las empresas actuales buscan organizar sus recursos para obtener resultados productivos y efectivos que les permita establecerse socialmente como las mejores, es determinante el concepto de evaluación para conocer cómo se está manejando en términos administrativos las actividades de crecimiento e inversión del retorno de sus recursos. En el área de relaciones laborales de la Distribuidora, cada proceso que se ejecuta debe ser evaluado por medio de indicadores para analizar puntos de mejora y puntos en potencia alineados a los objetivos de la organización. La evaluación es entonces la herramienta que ha permitido desde siempre ir en busca de las mejoras continuas. Específicamente en el área de reclutamiento los estándares que se manejan deben ser estrictamente concretos y subjetivos de tal manera que cada informe que se presenta a relaciones labores detalle las instancias que facilitan o bien obstaculizan la efectividad del proceso. Durante el período de ejecución del ETS se utilizó el método de observación, el cual permitió conocer profundamente algunos de los factores que determinan la calidad de un proceso de reclutamiento, iniciando desde una requisición hasta la contratación de los candidatos para el puesto de ventas. Dentro del ambiente se muestran algunas situaciones desfavorables para la contratación definitiva de los postulados, en un porcentaje se puede definir qué parte los factores negativos de un proceso de reclutamiento tiene que ver con algunos puntos de mejora del departamento y el mayor porcentaje se escapa del control de reclutamiento, pues los factores más comunes residen en la procedencia y cultura de los postulados.

¿A se refieren los factores negativos de un proceso de investigación? Sin duda alguna todos aquellos que bloquean la regularización de un proceso continuo y exacto de contratación.

### **1.7.1. Factores externos del Proceso de Reclutamiento y Selección**

Para definir exactamente cada situación se tomarán en cuenta en base a la técnica de la observación y la experiencia los indicadores más pronunciados establecidos a lo largo del tiempo. Los indicadores que se manejan dentro del área son las herramientas establecidas de forma numérica para que indican lo que funciona y lo que no funciona. Cuando se plantean los factores externos se concluye que son factores que quedan fuera de las manos de control del departamento. Todas ellas dependen a totalidad del candidato y cómo se presenten al aplicar a un puesto.

A simple vista, cuando se recibe un Curriculum Vitae o alguna Hoja de Vida se puede analizar lo que el candidato quiere dar a mostrar, no lo que en realidad es.

Algunos expedientes mencionan datos muy generales de información que le puede atraer a cualquier empresa, resulta ser que cuando se cita a entrevista al candidato, se le solicita que pueda presentar los documentos faltantes para completar su expediente y de esa manera poder enviarlos a proceso de selección, sin embargo, al momento de revisar que la papelería se encuentre en orden, se identifican algunos **documentos falsificados**, entre los cuales se pueden mencionar los diplomas de educación primaria, de carrera media (básicos), e incluso aquellos diplomas y títulos de educación a nivel diversificado (bachilleratos, profesorados, peritos contadores y algunos técnicos). Los expedientes son anulados inmediatamente y rechazados en la base de registro de reclutamiento, de manera que pueda quedar constancia de ello.

Si los documentos llegasen a encontrarse en perfectas referencias, otro de los motivos resulta ser que al revisar **certificados de estudio, constancias y diplomas el nivel educativo no cumple con los perfiles del puesto, ya que se encuentran incompletos**, es decir, llegan a 5to primaria, a 2do básico o bien cuarto año de carrera media, de manera que, aunque llenarán todos los demás requisitos en cuanto a los últimos grados académicos

cursados no pueden optar a una de las plazas de ventas. Esto suele suceder con mayor continuidad para la plaza de ventas de detalle o preventiva. En algunos otros casos que realmente son muy pocos, son excolaboradores que desean nuevamente aplicar a una oportunidad laboral, puesto que conocen ya las condiciones de trabajo (ritmo, frecuencia, intensidad, beneficios, etc.). Se les brinda oportunidad si cumplen con los requisitos y condiciones que especifica la empresa.

Los candidatos tienen el conocimiento que al iniciar un proceso de reclutamiento quedan a espera de los resultados del proceso, la plaza no es segura, dependerá de pruebas psicométricas, de entrevistas con los jefes (quienes dan la última palabra) y en fin filtros de selección que deben aprobar. Algunos no continúan el proceso por motivos de obtener **resultados negativos** en sus pruebas.

Probablemente se tiene la idea que únicamente en el área de selección de personal se ponen en marcha los filtros, la idea es incorrecta para la Distribuidora, puesto que los candidatos son puestos a prueba desde el momento en que se presentan por primera vez a entrevista.

Entonces, está comprobado que el proceso de reclutamiento y selección implica un conjunto de sistemas, los cuales deben cumplirse al pie de la letra. Todos ellos se encuentran fuera del alcance del departamento.

### **1.7.2. Factores Internos**

Este concepto compete directamente a la empresa y es aquí en donde se contemplan los puntos de mejora en los cuales se puede trabajar. Las condiciones geográficas del departamento de investigación y selección dificultan para q los procesos sean efectivos en cuanto al **tiempo** que se toma cubrir una requisición. La efectividad y eficacia de los procesos son evaluados por tiempo y recursos, de tal manera que cuando se dan a conocer públicamente las **plazas vacantes por medio de anuncios** los cuales deben ser precisos para atraer al personal correcto con las habilidades correctas y la actitud positiva para indicar el interés sobre la plaza. Además de trabajar en el anuncio que se publicará se ubica la fuente más acertada al tipo de población a la cual va dirigida. Por supuesto que

para el área de ventas existe una brecha de diferencia en cuanto a la población, por lo tanto, ubicar la fuente idónea no ha sido tan fácil. Después de todo el proyecto de investigación se ubica precisamente desde aquí. Las estrategias de reclutamiento facilitarán y mejorarán los filtros para brindar candidatos en potencia que se acerque lo más posible a cubrir el perfil para el puesto de ventas. El objetivo principal del proyecto de investigación reside en buscar novedosas estrategias de reclutamiento. Ha sido uno de los mayores retos a lo largo de la actividad en recursos humanos. Muchas han sido las soluciones que se ha encontrado para maximizar las hojas de vida de candidatos. Mencionando ya unas de las fuentes que se han utilizado para estos procesos son: **Transdoc, LinkedIn, afiches, volantes y ferias de empleo.**

Estos pertenecen a fuentes de reclutamiento externo. Además de ello, se han utilizado fuentes de reclutamiento interno, promoviendo el crecimiento del personal por medio de **referidos y regalos** para aquellos que postulen a conocidos para aplicar a una de las plazas. Las estrategias buscan incorporar fuentes de reclutamiento aprovechables para el departamento. En base a los análisis anteriores se buscan determinar nuevos planes de captación del talento que vayan dirigidos a la población, esto indica que los candidatos deben cumplir con los incisos del perfil. Saber comunicar, saber qué se comunica y cómo se comunica es el reto principal de reclutamiento.

## **CAPITULO II**

### **REFERENTE TEORICO METODOLOGICO**

#### **2.1. Abordamiento Teórico de los Problemas/Necesidades Psicosociales**

Las empresas actuales en Guatemala ofrecen a sus colaboradores oportunidades únicas de crecimiento, establecen programas para retener el potencial humano que les permite el éxito del giro de negocio. Las condiciones laborales en muchas ocasiones pueden ser

modificadas, si es que dependen de la empresa misma, cuando éstas pueden moldearse o bien cuando se puede agregar valor a los conocimientos implementados, de tal manera que las estrategias apunten a futuros cambios. Parece ser que dentro del departamento no existe la posibilidad de cambiar o innovar, ya que los procesos son sistemáticos y estructurados, deben cumplir los lineamientos previamente establecidos. La idea parte de una concepción básica, antigua y conservadora. Las tendencias de la nueva eran por su lado enfatizan la importancia que los gestores del talento humano se alineen a los canales tecnológicos que la sociedad misma evoluciona en todos los sentidos. La sociedad se encuentra sumergida en un contexto psicológico, toda gira en procesos conductuales, procesos psicológicos que van influyendo desde un color, un aroma hasta tomar decisiones generadas por condicionamientos. La psicología intenta explicar cada complejo de los procesos mentales y su implicación en la vida cotidiana.

Cuando se inicia un proceso de reclutamiento son numerosas las condiciones que se consideran y cada paso es crucial para el desarrollo del mismo.

Para el área de reclutamiento y selección se hace difícil llevar un proceso continuo para el desarrollo de los candidatos, puesto que la cantidad de personas que llega día con día representan números distintos que aplican a distintos puestos, partiendo de ese factor se considera que cualquier elemento se establezca debe ser una estrategia no para la población en general, sino para el departamento en materia de productividad. En la Distribuidora cuando un colaborador se da de baja en el sistema, el jefe inmediato presenta una requisición (solicitud de un nuevo colaborador que aplique y reúna las características del perfil, sea cual sea el puesto). A partir de ello inicia la especial labor del reclutador. Regularmente una de las fuentes de reclutamiento que ha funcionado durante el transcurso del tiempo son los anuncios que se colocan en las agencias, las personas se presentan para dejar sus documentos, allí mismo, se les brinda una ficha de presolicitud de empleo para llenarla con sus datos personales y algunas habilidades que poseen. Ésta ficha solicita llenar datos que no se mencionan muchas veces en las hojas de vida. Es la fuente de

reclutamiento que ocupa el primer lugar porcentualmente en cantidad de expedientes. Según análisis de estadísticas de fuentes de reclutamiento. Esta fuente ha logrado constatar continuidad de ingresos a la empresa.

Sin embargo, al analizar los expedientes la mayoría de ellos aplican a puestos como bodega o auxiliares de ventas, la razón es definitiva, los candidatos no cumplen con algunos requisitos indispensable para el puesto de ventas, como, por ejemplo, poseer vehículo (motocicleta o automóvil). Ese requisito es obligatorio y sin él las personas optarían para aplicar al puesto de auxiliar de ventas. Se requiere entonces buscar nuevas fuentes de reclutamiento externo para compensar los ingresos de los expedientes a la base de candidatos para el puesto de ventas. Precisamente se puede medir este factor por medio de indicadores. Al departamento no le conviene quedarse en espera de los resultados de ellos. Para administrar correctamente la gestión del Talento Humano el perfil de un reclutador es activo, en busca de nuevas oportunidades para hacer crecer efectivamente los procesos. Aquí nace la necesidad de la empresa por descubrir los elementos adecuados que atraen a las personas a interesarse por una plaza más que hacerlo por una necesidad. Es mayor el compromiso de un candidato que se interesa por otro que lo hace obligadamente para solventar algún pago personal. La actitud no es la misma y los comportamientos son claves herramientas psicológicas para el buen desempeño de las funciones en un trabajo.

Las condiciones sociales a las cuales se enfrenta en departamento de reclutamiento y la población con la que trabaja son distintas. ¿Qué factores sociales impiden el buen desarrollo de un proceso laboral?

**La pobreza**, limitantes económicas o escasas cantidades de dinero que una persona tiene en un determinado tiempo y espacio. Como se menciona anteriormente, las posibilidades de minimizar este problema social se escapan de las manos de la empresa. Sin embargo, son aspectos reales que los pobladores reflejan muchas veces en la manera como se presentan vestidos a una entrevista o bien cuando no cuentan con el dinero suficiente para

tramitar la papelería necesaria y requerida por la empresa. La pobreza ha sido siempre una desventaja a nivel nacional para Guatemala y es que cuando se piensa de pobreza el eje total se enfoca en las aldeas y departamentos en donde no existen fuentes de trabajo, no hay oportunidades laborales u oportunidades para culminar un grado de escolaridad. Si la población no tiene acceso a estos derechos el crecimiento de la sociedad se detiene y no permite que existan nuevas fuentes de empleo para otros. El conocimiento permite optar a un puesto de trabajo mejor remunerado y menos sacrificado. Las personas que se encuentran con necesidad de trabajar hacen todo lo humanamente posible por ser parte de la población laboral, lo hacen recibiendo cualquier tipo y cantidad de paga, sin importar horarios ni mucho menos distancia. Arriesgando incluso la propia salud y seguridad de sus vidas, por otro lado, otros se ven obligados a dejar sus orígenes de nacimiento para llegar a la ciudad y buscar allí un lugar para vivir con el objetivo de trabajar en el área urbana.

Es increíble cómo influye la pobreza en Guatemala, los candidatos que se presenta a la empresa son entrevistados y se les informa que deben completar documentos básicos para someterlos de lleno al proceso de selección, algunos no completan el expediente puesto que no cuentan con los recursos económicos necesario para tramitar antecedentes penales, policíacos, licencia de conducir, tarjetas de salud y pulmones e incluso uno de los extremos más grandes ha sido que no presentan ni siquiera una fotocopia porque simplemente no tienen ni una sola moneda en los bolsillo. Relaciones exteriores tiene a su cuidado velar por el talento humano y aunque se dispusiera no se puede brindar ayuda a estas personas, las políticas de la empresa señalan que cualquier colaborador que ingrese a la empresa debe solventar todos los procesos de reclutamiento y selección, sin ello no se admitirán. No queda duda que los procesos se cumplen al pie de la letra y son aplicables en todos y cada una de las circunstancias. **La educación**, fuentes de conocimiento intelectual que capacitan a cualquier persona en cualquier área de las ramas del saber. Los conocimientos adquiridos brindar oportunidades profesionales a cerca del tipo de material en la que se especialice una persona.

La sociedad guatemalteca representa a una población en porcentaje mayor un nivel de ciudadanos que no saben leer, ni escribir. La nueva era de la sociedad se encuentra en constante crecimiento en materia de la tecnología y para ir paralela con ella las exigencias intelectuales son cada vez mayores. Cuando estos acontecimientos no se explotan al máximo las barreras para obtener un estilo de vida más cómodo, son menores. El ser humano de nacimiento es un ente que quiere vivir al margen del éxito, que no todos lo busquen es otro tema. Las familias constantemente trabajan para brindar esas oportunidades de educación a sus parientes, sean tíos, sean abuelos, sean hermanos o sean padres, saben perfectamente que la educación abre puertas en el mundo del comercio y el trabajo.

Los principales ejes del desempleo en Guatemala se derivan de estos factores que, aunque parezcan poco influyentes, traen consigo un sinnúmero de consecuencias negativas para el desarrollo de una sociedad.

Cuando no hay educación, las posibilidades de encontrar un trabajo justo son muy pocas. La crisis económica mundial ha incrementado y la tasa de desempleo en Guatemala indica que la población económicamente activa permanece más en la economía por el trabajo informal. Y aunque sean más las alternativas para un empleo informal el salario que recuperan a cambio de prestar sus servicios es muy escaso. Según el promedio del salario mínimo establecido en el presente año es de Q2,742.31 adherido Q200 de bonificación, ahora bien, la cantidad que la canasta básica indica para que una persona pueda vivir al margen de la alimentación es mayor a Q3000.00, cómo entonces una persona devengando un salario mínimo puede cubrir las necesidades de alimentos con tan bajo presupuesto.

Y si entonces se piensa aún un salario más bajo para aquellos que trabajan en el sector laboral informal, las probabilidades casi se agotan. Sin embargo, el trabajo los impulsa a hacer cualquier oficio para optar por una cantidad de dinero que los mantengo

sobreviviendo por el mundo. Los factores externos atan las manos de reclutamiento para brindar las condiciones de trabajo a los postulantes.

Los niveles académicos de las personas que llegan a solicitar trabajo se mantienen por debajo de los requisitos del perfil de preventa o ventas cuentas claves de la organización. Algunos no continuaron sus estudios por problemas familiares, por situaciones económicas en donde las personas debían trabajar antes que estudiar, la distancia o la responsabilidad de una familia a la cual proveer las condiciones básicas de sobrevivir. Seguidamente se han utilizado otras fuentes de reclutamiento externo para atraer personal de un nivel académico-cultural más alto, son aplicables al puesto de ventas cuentas clave. Estas fuentes son: Transdoc y LinkedIn. La comparación con el puesto de preventa se asemeja bastante en cuanto a la experiencia. Sin embargo, las condiciones que favorecen a tomar en cuenta son, la edad, el vehículo, y el nivel de escolaridad. Ahora bien, el reclutador debe tomar en cuenta conocimientos agregados a la labor que realiza, uno de ellos puede ser el estudio de medio de comunicación y publicidad, de tal manera que sepa cómo transmitir correctamente un mensaje y qué transmitir. La psicología del color nos muestra las tendencias y efectos que provocan los colores en los seres humanos y las percepciones que se generan por los procesos mentales. El contexto del mensaje también es clave para el receptor. En recursos humanos el mensaje sobre un anuncio publicado tiene que ser interesante, llamativo e inquietante, dentro del contexto de la información existen puntos clave que a primera vista captan la atención de las personas. La combinación de colores, de letras y estilo de la letra determina un nivel de identificación.

Los obstáculos que impiden un mensaje efectivo no tienen que ver tanto con estudios avanzados de la materia, pero sí estudios cuidadosos básicos del elemento. Día con día se puede observar cantidad de anuncios que las macro empresas publican para presentar una plaza, empero, son cuadros completos de información, con colores fuertes, repetitivos, con letras a grandes escalas, contrastes de colores e imágenes saturadas. En la empresa, se utilizan programas como Publisher y Canva, el último se refiere a un programa en línea que permite crear platillas, modificarlas y luego poder descargarlas para su uso. Ambos programas son personalizados y fáciles de utilizar. La empresa cuenta ya con una cuenta

propia en Transdoc y LinkedIn, esto ha permitido que la información se expanda a otros medios. Estas fuentes han sido efectivas para el puesto de ventas cuentas clave, los perfiles cumplen en su mayoría los requisitos deseados. En estos casos existen ventajas y desventajas, en otras ocasiones los postulantes sobre califican el perfil del puesto, esto significa que sobre pasan los estudios académicos y no conviene a la empresa tomar en cuenta a los candidatos, el obtener un grado académico más alto los hace optar por puesto mayores y más cómodos (es lo que se busca) pueda ser que acepten la plaza pero lo más probable es que duren de dos a tres meses en el puesto, básicamente el porcentaje de rotación aumentará y las requisiciones solicitadas serán cada vez mayor y es que la necesidad se presenta más para el puesto de preventa ya que los auxiliares de ventas cuentas clave son postulados dependiendo del desempeño laboral y el potencial que hayan desarrollado en el área. Resulta más sencillo capacitar a un colaborador que tenga la actitud para hacer el trabajo que ingresar a una persona que desconoce totalmente los objetivos, las metas, la misión y visión de la organización, el ritmo de trabajo y la presión que se maneja por la responsabilidad del puesto.

Siempre se ha creído que el crecimiento personal y laboral significan oportunidades para el desarrollo de una población sea cual sea el origen o el contexto social. Los colaboradores se sienten identificados con aquella organización a la cual deben un mejor puesto, un salario mayor y el reconocimiento de hacer un trabajo productivo es más satisfactorio que cualquier recompensa. El mayor de los retos se encuentran en los puestos operativos, si se estudian las causas principales a nivel general en Guatemala se menciona el bajo salario, el inestable horario de trabajo, el ambiente laboral, las condiciones económicas para llegar desde la casa hasta la empresa, el mal trato de compañeros, jefes u otros, las políticas de la empresa y las malas decisiones de los directores por promover injustamente a personas que no están capacitadas para subir de puesto o que bien laboralmente no han desempeñado con compromiso sus funciones, cuando no hay equidad las personas buscan otros ambientes para trabajar, de igual manera el salario que reciben sigue siendo no gran cosa para ellos. Y así como para ellos, para la empresa suele ser menos difícil encontrar candidatos que postulen a un puesto operativo. De ellos se pueden

solicitar referencias aún después de guardarlos en las bases de candidatos. La prioridad de los puestos siempre ha sido para pilotos y ventas, son las mayores demandas según los jefes nos presentan. Aparte de la base virtual que se maneja se almacenan los expedientes en un archivo. Actualmente no se posee ninguno que sea específico para ventas o pilotos, sería ideal, por supuesto que sí, pero como la alta demanda y la poca funcionalidad de los canales de reclutamiento impiden la fluidez de un proceso efectivo de contratación, se necesitan agilizar las actividades de convocatoria y procesar según sean los puestos la atracción que más se aproxime al perfil que se busca. No se puede quedar estático el reclutador del nuevo milenio, al saber que la mayoría de las hojas de vida recibidas no suelen ser constantes, el reclutador es una persona, innovadora, estratégica, cuidadora y actualizada al mundo moderno.

Conoce además a sus compañeros de trabajo, la organización completa, a su población, las plazas y sobre todo las requisiciones solicitadas, esos son sus puntos de mejora que se ayudan a buscar herramientas de trabajo.

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1. General**

Implementar nuevas estrategias de reclutamiento interno y externo que convoquen al personal adecuado para el perfil de ventas, buscando gestionar efectivamente los procesos del departamento de relaciones laborales en la distribuidora. durante el período del Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- del año 2,018.

### **2.2.2. Específicos**

- Identificar los canales de reclutamiento en potencia para el puesto de ventas.
- Proponer un plan de acción y ejecución de estrategias de reclutamiento en base al diagnóstico de inducción.

- Adquirir conocimientos sobre el proceso de reclutamiento desde la solicitud de una requisición hasta el cierre de contratación del personal.

### **2.3. Metodología**

Para desarrollar cada una de las actividades en base a los objetivos del proyecto de investigación se deben planificar estrictamente las metodologías para su buen funcionamiento. Partiendo de este concepto la investigación se enfoca en las siguientes metodologías:

#### **2.3.1. Metodología cuantitativa**

En la gestión del talento humano, los procesos que se ejecuten tienen que ser evaluados bajo un control de análisis y medición para identificar debilidades, fortalezas y oportunidades de la empresa, tales aportaciones brindan los indicadores de gestión. Los KPIs son las herramientas que muestran datos cuantitativos de escalas de medición de cualquier aspecto evaluado. Los datos deben ser precisos y exactos para que puedan establecerse resultados tangibles. Si no se puede medir, no se puede mejorar. La investigación en su totalidad tiene un enfoque sistemático y cuantitativo de evaluación. Todo el proceso de reclutamiento será medido para determinar aspectos positivos o bien negativos que permitan redireccionar las actividades del departamento.

#### **2.3.2. Metodología experimental**

Las posibilidades de modificar los procesos de la ejecución del proyecto parte de evaluar distintas situaciones para concluir en posibles resultados. El ámbito laboral ofrece ser dinámico y constante, de manera que se pueda poner a prueba circunstancias similares o distintas para considerar qué canales o fuentes de reclutamiento son funcionales específicamente para el puesto de preventa y ventas cuentas clave.

#### **2.3.3. Diagnóstico**

Estudiando el contexto histórico de la organización y del área de reclutamiento, se ha encontrado que las fuentes de reclutamiento han sido algunas efectivas y otras no tan efectivas. Dentro de ellas se pueden mencionar:

- Ferias de empleo
- Afiches
- Volantes
- Referidos
- Mantas Vinílicas
- Transdoc
- LinkedIn
- Presa
- Radio

Estas fuentes en un porcentaje mejor han sido algunas de las más efectivas, sin embargo, la que mayor impacto ha tenido sobre la cantidad de expedientes ha sido colocar afiches o mantas dentro de las agencias de distintas distribuidoras, los candidatos optan por dejar sus documentos personales para postular a una plaza vacante. Lamentablemente no ha sido suficiente el incremento de candidatos aptos al perfil del puesto y se necesitan gestionar e innovar estrategias de gestión para la efectividad de convocatoria de la población.

#### **2.3.4. Inmersión**

La empresa maneja procesos sobre vacantes que también tienen que ver con otras distribuidoras. Se encuentra una de ellas ubicada en el departamento de Chimaltenango y la otra ubicada en la zona 18 ruta al atlántico. Para ambas distribuidoras se manejan las mismas plazas únicamente con perfiles un tanto diferentes debido a la población que se encuentra en el lugar y las condiciones que intervienen en ellas.

### **2.3.5. Planificación**

- Análisis de casos
- Observación
- Investigación
- Propuestas de reclutamiento
- Escuela de ventas
- Entrevistas
- Manejo de bases
- Entregas de informes
- Presentaciones
- Estudios del comportamiento
- Análisis de documentos falsificados
- Gestión del tiempo

### **2.3.6. Promoción**

Durante el transcurso del proyecto de investigación se estudiarán y evaluarán por medio de indicadores las estrategias de reclutamiento o fuentes de reclutamiento más efectivas para el puesto de ventas. Se comunicará por medio de un informe final las estrategias y se realizará un manual del proyecto culminado para la implementación de dichos programas.

### **2.3.7. Ejecución**

Para el desarrollo de dichas actividades el tiempo de ejecución será durante las horas normales de práctica.

En el momento que la Licda. Otorgue el tiempo necesario para abordar dichos temas, ya que es un área que se encuentra en constante movimiento.

### **2.3.8. Sistematización**

El control de las actividades se llevará por medio de indicadores de gestión del área de reclutamiento, como también la presentación del diario de campo y los informes mensuales entregados al supervisor del Ejercicio Técnico Supervisado.

### **2.3.9. Monitoreo**

Mensualmente se evaluarán los procesos de reclutamiento del puesto de ventas por medio de los indicadores de tiempo, recursos, costos y productividad, con el objetivo de redireccionar adecuadamente la intervención de las actividades establecidas.

### **2.3.10. Evaluación**

Las evaluaciones para el monitoreo de los procesos serán ejecutadas por la cantidad de requisiciones durante el período de tiempo de la práctica.

Además, se solicitarán retroalimentaciones continuamente para mejorar y filtrar las fuentes de reclutamiento funcionales a la empresa.

### **2.3.11. Cierre de Procesos**

Se entregarán formalmente las propuestas de reclutamiento de personal, pautas elaboradas, innovaciones de los documentos del área e informes finales de las actividades realizadas dentro del departamento para que puedan considerarlas y posteriormente accionarlas.

### **2.3.12. Explicación de las Técnicas e Instrumentos**

**La observación**, es una de las técnicas que se utilizarán durante todo el proyecto de ejecución. En la carrera de psicología representa una de las primeras etapas que utiliza el investigador para analizar el fenómeno de estudio.

Observar permite concentrar los sentidos hacia un elemento en especial. Se pueden interpretar comportamientos, conductas, parámetros y situaciones. Ander Egg hablar acerca de la observación como un método empírico para obtener información por excelencia.

Cuando se observa la concentración enfoca todos los sentidos para apreciar dichos fenómenos. Dentro del contexto laboral cuando utilizamos esta técnica aprendemos también sobre la cultura de una organización, los problemas más comunes, las costumbres, los mitos, las creencias, valores y por supuesto el clima laboral. **La entrevista**, cuando únicamente los recursos físicos no capturan toda la información que se necesita, en reclutamiento se utiliza bastante las entrevistas para abordar profundamente sobre algún acontecimiento, lo cual indica que la entrevista comienza cuando la observación llega a su límite. Existen factores que no se pueden determinar a simple vista y que no deben interpretarse si no es una fuente de información confiable. Las entrevistas pueden ser directas o indirectas, en base a un sistema o simplemente circunstancial, según se presente la necesidad del entrevistado. Es importante considerar los elementos que intervienen en ella y cómo se transmite el mensaje.

**La investigación**, el proyecto es directamente de metodología cuantitativa, la investigación tiene distintos enfoques según sea la necesidad o el interés del entrevistado. Al implementar rigurosamente este proceso en la distribuidora, la población total tendrá a bien brindar un porcentaje de los elementos o muestra de estudio, la investigación nos permite ir de lo general a lo particular para estudiar y analizar detenidamente cada intervención, análisis, experimentación o ejemplificación de los elementos. En este sentido se consideran estudiar los expedientes de los candidatos que ingresan a la base de información y sobre todo que repercusiones tienen las distintas fuentes de reclutamiento sobre la población guatemalteca. Dichos esquemas sociales obtienen una reacción positiva o negativa sobre las demandas laborales que les exigen una mejor preparación en todo el sentido de la palabra. La investigación es un proceso sistemático y estructurado de

conducir diferentes fenómenos para su estudio y análisis general de comportamientos, conductas, reacciones, enfoques, barreras y potenciales de cada elemento de investigación.

### **CAPITULO III**

#### **DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

El Ejercicio Técnico Supervisado se realizó en Distribuidora de bebidas ubicada en Mixco. Para iniciar el proceso se realizó una entrevista previa con una Licenciada encargada del departamento de reclutamiento.

Se indicaron a grandes rasgos todas las actividades que se manejarían y las aspiraciones que se tenían de mi persona para realizar un buen trabajo con resultados que agregaran valor a la empresa. Inicialmente se solicitó presentarme a una entrevista juntamente con otras compañeras de práctica para poder determinar las directrices, normas, procedimientos y gestiones abordados en el departamento de reclutamiento. Todas las instancias fueron abordadas para no poseer ningún inconveniente en el transcurso de la estancia en la empresa. El área de reclutamiento aborda un sistema numeroso de actividades y funciones tanto específicas como generales, por lo tanto, se puede definir como un sub-sistema de la Gestión de Talento Humano en el cual da inicio un proceso de convocatoria de un candidato a una plaza vacante, de manera que en el transcurso del ejercicio técnico supervisado se apoyó en todas las actividades a las cuales se otorgó acceso. Dichas actividades iniciaron con observaciones sobre las actividades, las cuales se enlistan desde la recepción de papelería o documentación, la verificación de cada hoja de vida y luego filtrar cada uno dependiendo del análisis respectivo de cada candidato aplicado a un perfil de los puestos vacantes y no vacantes de la empresa.

Verificar los expedientes requiere de mucha observación, precisión y sobre todo identificar a simple vista los documentos falsificados que suelen ingresar a la empresa.

Dentro de los documentos que se revisaron y evaluaron para su aprobación se encuentran los diplomas desde el nivel de primaria, nivel medio y diversificado; se encuentran también los antecedentes policíacos y antecedentes penales. Aunque pareciera extraño, algunas de las personas que ingresa documentación, envían diplomas que no se encuentran registrados en el Ministerio de Educación o en Contraloría de Cuentas. A pesar de ello, a los colaboradores se les solicita documentación en original para sacar fotocopia y verificar la veracidad del documento. Generalmente estos procesos requieren bastante cuidado y atención, de lo contrario estarían ingresando a la empresa.

Durante el primer mes, los colaboradores de mantenimiento entregan la papelería que las personas dejan en garita. Al recibirla, inmediatamente se filtran todos los documentos para ingresarlos a base de datos de los candidatos y manejar responsablemente toda la información que ingresa día con día a la empresa. Es una de las actividades diarias del departamento, puesto que también ingresan documentos de otras dos Distribuidoras de la empresa. La información respectiva de cada hoja de vida se almacena como información confidencial en una base de Excel. El departamento no cuenta con más de una computadora, por lo que la Licda. Irma Mejía del departamento de Gerencia de Relaciones Laborales, brindó una computadora laptop únicamente para el uso en el departamento.

En los primeros días de inducción las reuniones fueron pertinentes al conocimiento de los procesos de reclutamiento para los distintos puestos que se manejan, en este caso, auxiliar de bodega, auxiliar de ventas, ventas, pilotos, analistas de envase y analistas de auditoría. Personalmente el enfoque del proceso que quedó a cargo de mi responsabilidad, fue el área de promotores de ventas y ventas cuentas clave. Cuando se asignaron los puestos que trabajaríamos, fue un tanto difícil asimilar la magnitud de la responsabilidad de los procesos, sin embargo, como todo ser humano se adapta a su entorno de trabajo, llevó algunas semanas manejar el giro de reclutamiento que dirige a cada puesto.

Fue la primera experiencia laboral dentro del área de reclutamiento y cada conocimiento adquirido incrementaba el potencial personal y profesional de cada uno. Además de la verificación de documentos se realizaban otras actividades. Una de ellas consistía en atender a los candidatos que se presentaban a entrevista, de tal manera que cada candidato que aplicaba a distintos puestos pudiese acomodarse en los cubículos para brindarles información sobre el puesto y de igual manera se les explicaba la forma adecuada para llenar un formulario de expedientes. La primera intervención como responsable de los procesos de puestos de promotores de ventas y ventas cuentas clave continuaba cuando se realizaba una llamada para realizar una pequeña entrevista y solicitar información que dentro de la hoja de vida no se incluía.

Para ello se verificaba la hoja de pre-solicitud de empleo que los candidatos llenaban al momento de dejar sus documentos en las agencias de distribuidora.

Cuando se obtenían currículos de vendedores que pasaban los filtros de documentación falsa y cumplían con los requisitos del perfil de ventas, se les citaba por teléfono a una entrevista presencial en la distribuidora. Se les brindaban la información necesaria, dirección, horario de entrevista, encargado de entrevista, se solicitaban documentos faltantes para completar los expedientes y así mismo, se les indicaba la información familiar que debían presentar al momento de la entrevista para facilitar llenar cada uno de los datos requeridos sin ninguna dificultad.

La primera experiencia explicando el puesto de promotor de ventas fue emocionante e inquieto a la vez, la Licda. Lilia evaluaba la forma de dirigirnos al candidato, la información del puesto y las posturas gestuales que debíamos manejar para hacer efectivos los procesos de entrevista, de esta manera el candidato solventara cualquier duda. Seguidamente la explicación del formulario debía ser clara y precisa, comunicando los datos más importantes que debían ser llenos para una buena recopilación de la información en proceso de selección.

Para la consecución de los procesos, mejorar cada actividad de reclutamiento certifica la efectividad de los procesos. Fue entonces como las entrevistas telefónicas apoyaron al departamento y así mismo se brindó la oportunidad de realizar una entrevista por competencias, en la cual se citó a los vendedores de ventas cuentas clave para practicar el manejo sus aspectos.

Estas entrevistas resultan ser muy eficientes, si el reclutador conoce el tema, expone claramente los problemas que deben resolver e interviene correctamente dentro de la entrevista. Al realizar la entrevista por competencias necesitaba conocer a cerca del puesto, por lo que solicitamos apoyo a uno de los jefes de ventas cuentas clave para hacer una entrevista en donde se abordara las especificaciones del puesto y el perfil que los candidatos debían cumplir para ajustarse rápidamente al trabajo que ellos realizan. La entrevista con el jefe se realizó en una de las salas de capacitaciones, el jefe inició explicando el giro de negocio de la empresa y la forma en que se distribuye el producto por todo el país de Guatemala, con el fin de conocer ampliamente cada proceso en materia de ventas. Es impresionante como tan grande empresa debe administrar correctamente todas las actividades del negocio que acrecientan valor a su empresa. Respecto a cada una de las áreas en las que el departamento general de ventas abarca a la población y a sus clientes, las distribuidoras manejan ventas a detalle y ventas para los colaboradores VIP quienes representan grandes compromisos de negocios para las grandes empresas y asociados a ella.

Para comprender de una forma más completa el trabajo que realiza el departamento de ventas, se utilizaron gráficas y esquemas respecto a los tipos de clientes de cada división y por cada departamento. Se cuestionó sobre las funciones que debía desempeñar el candidato y las condiciones que debían evaluarse para filtrar a los candidatos que cumplieran en toda su proximidad los requisitos del perfil para hacer el trabajo de ventas.

Ese día la entrevista duró aproximadamente una hora, por lo que retrasé la hora de salida a las compañeras que hacían práctica universitaria juntamente conmigo.

De gran manera facilitó la entrevista con el jefe de ventas, previo a realizar personalmente la entrevista por competencias. Anterior a ello se creó un machote sobre la entrevista, entonces se determina que fue una entrevista dirigida.

Al día siguiente se reunieron los recursos utilizados dentro de las entrevistas, desde el salón de capacitación, formularios, fichas de verificación de información, lapiceros y por supuesto, adecuar el ambiente para facilitar la fluidez de la entrevista. La actividad dio inicio con la bienvenida y la presentación por la Licda. Lilia Arias (supervisora inmediata), seguidamente brindé la información general respecto del puesto, aunque un tanto nerviosa abordé la situación y expuse a los candidatos circunstancias reales que suelen pasar dentro del puesto en cuestiones laborales sobre los negocios con los clientes.

Ellos entonces respondieron algunas soluciones que se podrían tomar para solventar adecuadamente cada problema. Al momento de abrir el espacio para que ellos respondan según consideren correcto, entra en juego el papel de observadora y reclutadora, analice algunas conductas y comportamientos que los candidatos manifestaban. Las respuestas de los candidatos son evaluadas para analizar las capacidades y habilidades que poseen, que son indispensable para optar al puesto, ya sea que estas habilidades se encuentren reforzadas o no reforzadas. Varias son las herramientas que se ponen en juego para optimizar entrevistas de acuerdo a lo que el reclutador o bien entrevistador desee conocer de la población.

Esta herramienta invita a al entrevistador a profundizar específicamente sobre la información que necesita conocer la cual le ayudará a determinar si el entrevistado cumple o no los requisitos necesarios en cualquier situación. Sin embargo, una entrevista por competencia facilitó la absorción de información y evaluación de los candidatos. El

departamento de reclutamiento tiene a su disposición ingresar los mejores expedientes respecto a los candidatos que se postulan a las distintas plazas.

A partir de ello, la entrevista es una herramienta ideal para acercarse a toda la información que una persona puede contener y que no necesariamente debe colocarla en una hoja de vida. En tal ocasión, al finalizar la entrevista se obtuvieron resultados negativos de los cuatro candidatos, pueda ser que algunos factores no se consideraron con anticipación para convocarlos a una entrevista, estos son factores personales y laborales que impiden que puedan ser contratados. Otros factores se determinaron bajo el experimento de la entrevista y los resultados obtenidos de cada uno.

Gracias a ello, los indicadores evaluaron el proceso de entrevista e identificaron a los candidatos en potencia para el puesto de ventas cuentas clave. Según los resultados se determinó que ningún candidato reunía las condiciones y habilidades del perfil de ventas, por lo que se dio proceso finalizado a sus expedientes. La situación permitió obtener una experiencia de crecimiento personal y sobre todo profesional, adquiriendo técnicas y estrategias para la efectividad del departamento de reclutamiento y selección de personal.

Por cada actividad realizada recibí una retroalimentación y evaluación de los procesos, de manera que pudiera mejorar e identificar factores débiles en los cuales reforzar para presentar nuevamente cada actividad de una manera más profesional a la anterior. Para determinar resultados de las actividades de reclutamiento en donde estuve involucrada durante el período del ejercicio técnico supervisado, se hacía una evaluación de 180°, esto significaba una auto-evaluación y una evaluación de la jefa inmediata. La reflexión ayudaba a conocerse personalmente, formaba parte de un análisis introspectivo con fines de mejora académicos y profesionales para minimizar las brechas que dificultan procesar las actividades del departamento de reclutamiento y selección. Así mismo, se recibían felicitaciones o recompensas cuando los resultados positivos ameritaban ser reconocidos por el departamento.

En ocasiones suele pensarse que reclutar personal para cubrir las plazas de una empresa, significa únicamente postear o publicar pautas para la atracción del talento, empero, para en la distribuidora, tantas eran las actividades que se realizaban dentro del departamento de reclutamiento, que imposibilitaban la manera de trabajar personalmente otras actividades extras a la empresa, como investigaciones o trabajos responsables de la carrera universitaria. Manejar correctamente todas las gestiones del departamento requerían de total atención y adecuadas formas de procesarlas, por la calidad de información que se está trabajando. Recordando además que cualquier aprobación, autorización o alguna actividad que requiera un permiso especial debe constar físicamente para no recurrir a una sanción de los altos mandos, todo debe quedar básicamente constatado con fines profesionales de validar documentos, proyectos, investigaciones, actividades u otras. La base de candidatos fue otra de las herramientas que se manejaron con fines de verificar los procesos de cada candidato que ingresa o bien se encuentra en proceso de reclutamiento o selección.

Esto se debe a que los candidatos poseen la disponibilidad del departamento de reclutamiento para brindar información sobre las etapas en las que se encuentran o bien el status actual del proceso, es decir, los que están rechazados o los que se encuentran activos en base de candidatos. Regularmente se da la oportunidad de solicitar información a los candidatos que han pasado por la segunda entrevista y la ejecución de las pruebas psicométricas según el área de selección. A partir de ese momento los candidatos llamaban para verificar los resultados. La probabilidad según lo que los indicadores muestran, es mayor el status de los candidatos que se rechazan por selección dependiendo de los resultados o bien de las referencias que se obtienen durante el proceso. Lastimosamente la administración de los procesos suele ser retardados por factores internos que conciernen a la ubicación geográfica de ambos departamentos y algunas otras instancias que perjudican resultados óptimos de los candidatos.

Este factor se medía con indicadores que representaban niveles medios de los candidatos que se encontraban laborando y no les interesaba continuar con el proceso. Los días laborales en el departamento de reclutamiento, variaban según la cantidad de trabajo que se obtenía por las distintas actividades, regularmente por las mañanas se filtraban todos los expedientes que ingresaban durante horas de la tarde después de terminar el día de práctica, además de llevar a cabo las entrevistas que daban inicio a las 9 de la mañana, las cuales finalizaban cuando el candidato completaba la información solicitada por el formulario de reclutamiento, esto dependía de las condiciones educativas o bien intelectuales de los candidatos y de la información con la que contaban para solventarlo. Dependiendo de los puestos, los candidatos respondían con mayor o menor rapidez cada una de las instancias. Para el puesto de promotores de ventas, los entrevistados solían responder o completar dicho proceso en dos horas. Al terminar, se verificaba la información del formulario que no estaba muy clara con los que el candidato había escrito o bien, información que no coincidía con la hoja de vida. Durante la entrevista se comprobaban los documentos que hacían falta por completar de cada candidato, señalando con marcador resaltador los documentos faltantes. Para el área de selección existen documentos más importantes que otros y cuando un candidato faltaba a uno de ellos, los expedientes no se podían enviar hasta que se completaran.

La responsabilidad de verificar que los expedientes cumplieran los requisitos más importantes recaía bajo la supervisión de mi persona. Los expedientes que se encontraban con algún defecto de información eran devueltos por selección a reclutamiento, de manera que se retrasaba el proceso de un candidato de quien se está esperando para cubrir una plaza vacante, por ello la importancia de verificar cuidadosamente cada formulario y hoja de vida. Las actividades durante el transcurso de la mañana se dirigían prácticamente a estos dos ejes. El departamento se encuentra en constante movimiento para cubrir las necesidades de las solicitudes de requisiciones que se abren día a día en la empresa, las situaciones no permitían detener la actividad que nuevos candidatos fuesen citados a entrevistas todos los días en las dos jornadas matutina y vespertina. Las necesidades de la empresa mueven las actividades del departamento. Esto significaban constantemente la

filtración de hojas de vida que ingresaban o que se encontraban en el archivo para programar las entrevistas de todos los días de la semana y agilizar de tal manera los procesos para la contratación de los candidatos en potencia que aprueban cada filtro de reclutamiento y selección.

Los procesos se agilizaban en todos los aspectos, de manera que no se hacía esperar al análisis de las hojas de vida que ingresaban por medio del correo (la cual fue una de las nuevas fuentes de reclutamiento que se implementó sobre las páginas de bolsas de empleo con las que cuenta Facebook) de momento los correos solicitaban la oportunidad de empleo al anunciar las pautas sobre plazas en las que la empresa estaba interesada reclutar.

Así se realizaba también con las hojas de vida y pre- solicitudes de empleo que se hacían llegar a las distintas agencias de la empresa. Las cantidades de ingreso de los expedientes eran distintas según las fechas del calendario o bien según los días de la semana. En Guatemala los pobladores suelen salir a las calles para visitar distintas empresas que les interese contratar sus servicios en distintos puestos, especialmente los días lunes, martes y miércoles, este factor incluía a la empresa, los cuales representaban los días con mayor ingreso de curriculas para la empresa, siendo ésta también la distribuidora con más ingresos respecto de las otras dos.

Cuando los días representaban bajas actividades dentro del departamento, personalmente se visitaba la garita para recolectar curriculas nuevas y darles el proceso ya establecido, sin esperar que los encargados llegasen a entregarlas.

Para administrar las actividades del departamento se requería de mucho cuidado y sobre todo el orden específico de los documentos, por lo que cuando se filtraban las hojas de vida que ingresaban a la agencia por los distintos canales de reclutamiento, tales documentos se almacenaban en un archivo en donde cada agencia y cada puesto tenía un

espacio específico para colocarlos, de igual manera un espacio para colocar los documentos rechazados por reclutamiento. Cuando el espacio se reducía o bien se llenaba, se solicitaba el apoyo de los colaboradores de mantenimiento para desechar y quemar toda la información que allí se encontraba, de manera que no perjudicará de ninguna forma los documentos concernientes a candidatos o bien respectivos de la empresa. Las otras casillas de base de candidatos se mantenían bajo la supervisión del departamento que hacía uso de ellos cuando en algún momento se requería filtrar expedientes que tenían prioridad según la fecha de ingreso a la empresa.

Una de las cualidades y ventajas del departamento se enfocaba bajo el control y administración adecuada de los procesos sobre las requisiciones de la empresa que no necesariamente daba inicio a convocar personal solo sí se hubiese presentado con anterioridad una vacante, es decir, el movimiento de cada plaza se mantenía constante, aun así, no existiera una requisición y es que se controlaban los procesos dejando un estimado de expedientes en base, listos para continuar procesos de selección al momento de presentarse alguna vacante, de esta manera cubrir una plaza no significaban largos días de espera. Estos expedientes se guardaban en los archivos de base de candidatos del departamento. Cada distribuidora cuenta con distintos jefes encargados de administrar al personal respecto al área de trabajo. Cada uno maneja estándares diferentes a los demás y se guían bajo perfiles según sea el contexto socio-cultural en donde se encuentra ubicada la distribuidora. A pesar de que se respeten las condiciones generales del puesto, cada jefe solicita obtener personal que cumpla con los requisitos que ellos proponen según la experiencia que han obtenido ya durante el desarrollo profesional y laboral que han adquirido. Para las tres distribuidoras es necesario cubrir las vacantes del puesto de ventas, es una de las plazas que se mantiene en constante movimiento de altas y bajas registradas en el sistema, por lo que representó un reto al inicio del proyecto, puesto que se indicó según informes gerenciales que debían cubrirse alrededor de 17 plazas que dieron baja meses antes al inicio de las prácticas.

Tales datos no se habían obtenido anteriormente y se presentaba urgente poder cubrirlas. Generalmente las curriculas que ingresan al departamento se encuentran divididas según sean las distribuidoras de origen. A pesar que las personas desean aplicar a otras distribuidoras, los documentos se reciben en la empresa, para iniciar formalmente un proceso de reclutamiento y selección en la empresa. Esto no significa que los candidatos sean dirigidos para las plazas de esa distribuidora, sino que únicamente con fines de iniciar un proceso se efectúan las actividades en ella. Según se dirigieran las hojas de vida, el proceso siempre era el mismo, sin embargo, algunos requerimientos cambiaban a considerarse según el origen de la distribuidora. El perfil de ventas solicitaba experiencia y habilidades que favorecieran los negocios por cada cliente. Sin embargo, estas características podían ser modificadas según las necesidades y cumplimiento del perfil de ventas que requería cada uno de los jefes. Siempre y cuando se aprueben cada una de las etapas específicas a cada departamento.

Cuando los candidatos hacen llegar sus documentos se toman en cuenta los diferentes requisitos de los perfiles de ventas. De eso depende la efectividad de una contratación. En algunas ocasiones los análisis de los expedientes no se realizaban con el mayor cuidado, los jefes en las entrevistas determinaban rechazar tales expedientes. Todas las actividades del departamento se manejaban bajo presión, de manera que cada entrevista requería la atención necesaria para no tomar tiempo inservible o poco provechoso. Durante el transcurso del día, en las entrevistas se realizaban distintas actividades concernientes a ellas. Como, por ejemplo, dirigirse a garita para solicitar el documento de identificación personal DPI, para sacar una fotocopia cuando los candidatos presentaban fotocopias ilegibles. Si esto no se realizaba afectaba el proceso de selección, puesto que los expedientes se devolvían. Seguidamente de que los candidatos completaran toda la documentación, se preparan los expedientes marcando un check list para identificar los documentos que se están enviando a selección y los que hacen faltan. Es una forma práctica que les permite ver a simple vista la información requerida.

Dentro del folder se colocan los documentos según el orden en el que se encuentra en check list, de manera que se ordenan los documentos con los rangos más importantes que interesan a selección. Antes de enviarlos se evidenciaban los títulos o diplomas de diversificado, se utilizaba una página del ministerio de educación y otra de contraloría de cuentas para confirmar la inscripción de dicho documento en tales instituciones. Al registrarlas se imprimía una copia que se adjuntaba en el folder de expedientes para agilizar el proceso y erradicar cualquier tipo de inconvenientes que afectara la rapidez de su seguimiento. El departamento de reclutamiento organizó una feria de empleo con el fin de reclutar específicamente candidatos para el puesto de piloto. En esa ocasión la Licda. debía presentarse a otra distribuidora, ubicada en zona 18 para organizar la ejecución de la feria de empleo, de manera que una de mis compañeras se presentó para apoyar junto con ella dicha actividad y yo estuve a cargo de coordinar todo el departamento en todas sus actividades. Precisamente ese día, se habían coordinado entrevistas con personal operativo de bodega, auxiliar de ventas y ventas cuentas clave. Las últimas estarían a responsabilidad del jefe, con la condición que si aprueban la entrevista, inmediatamente se les debía explicar el formulario a los candidatos para proceder a las pruebas psicométricas.

Durante el transcurso del día la presión aumentaba, realizando las diferentes actividades que estaban programadas, iniciando con las entrevistas citadas a las 9 de la mañana, las cuales se interrumpieron debido a unos inconvenientes que se presentaron respecto a un candidato que no conocía quién lo había citado a entrevista ni mucho menos la plaza para la que estaba aplicando. Además de ello, las llamadas telefónicas eran constantes, candidatos que necesitaban que se brindara información sobre el status del proceso de reclutamiento

Se resolvían dudas de los candidatos para llenar el formulario, se contestaron llamadas y se explicaba el formulario a los candidatos que aprobaban la entrevista con el jefe. Toda la mañana pasó sumamente rápida y el movimiento era constante. Iba a la fotocopidora

por impresiones, fotocopias de documentos de los candidatos y scanner que requería para enviar por correo electrónico. El contacto con la Licda. ayudó a resolver algunas dudas que sobre las situaciones que se presentaban en ese momento. A pesar que existen ubicadas otras áreas pertenecientes a la gerencia de relaciones laborales, estas no poseen contacto contante ni directo con el área de reclutamiento, únicamente debía responder ante las situaciones de forma estratégica y profesional. Para agilizar las actividades, en la computadora, se abrían las páginas que se utilizarían en la gestión, con el fin de ingresar o realizar las gestiones pertenecientes a reclutamiento. Tantas fueron las actividades durante el día que para almorzar únicamente tenía 20 minutos, ya que después tenía programada una entrevista nuevamente a las 2:30 de la tarde. Así se manejaron todas las actividades de reclutamiento durante todo el día que se realizó la feria de empleo. Gracias a la publicación y promoción de la feria, se presentaron cantidades grandes de personas que deseaban optar por la plaza y otras quienes ya contaban con la experiencia en el manejo de camiones y sin embargo al filtrar todos los documentos en reclutamientos, los indicadores finales resultaron ser muy bajo, sobre todo para el puesto de piloto. También se obtuvieron algunas curriculas de personal que aplicaba al puesto de promotores de ventas. Se indicó este dato en el canal de reclutamiento del registro de base de candidatos. otra de las fuentes para captar y analizar las hojas de vida, se tomó de los documentos ya almacenado dentro del archivo, específicamente se analizaron los archivos de auxiliares de ventas. Gracias a la verificación se obtuvieron algunos CVS que sí cumplían los requisitos y que por descuido se pasaban desapercibido. Y es que se deben mencionar que anteriormente las curriculas eran ingresadas por distintas personas o practicantes que, aunque tenían a bien almacenarlas, no les permitía analizar detenidamente cada hoja de vida. Se hizo ese ejercicio con todos los candidatos almacenados para las distintas distribuidoras.

Así mismo, incrementó la cantidad de expedientes por medio de las pautas que se publicaban en LinkedIn y Facebook. Como teníamos una única computadora portátil con internet, al momento en el que la Licda. se retiraba a su hora de almuerzo, se aprovechaba el momento para hacer uso de la computadora y crear anuncios novedosos para el puesto

de ventas. En internet existe el programa llamado Canva, en él se encuentran insertas variedad de plantillas que se puede utilizar y descargar gratuitamente en cualquier lugar. Las publicaciones incrementaron el volumen de ingresos al sistema. Se trabajaron distintas pautas que puede ser observables más adelante respecto a los anexos. Cada una dirigida a cada situación, tales como, la publicación sobre una plaza vacante, otras que se distinguían específicamente para el puesto de ventas cuentas clave y otras destinadas a las actividades futbolísticas sobre campeonatos futbolísticos. Estas pautas internas son transmitidas por correo electrónico. Así también se utiliza el correo para regar informes y cuadros comparativos solicitado por los jefes inmediatos del área.

Todas las actividades ejercidas durante el ejercicio técnico supervisado fueron registradas y evaluadas por medio de indicadores de gestión, siendo éstos: canal de reclutamiento, mes, status de los expedientes en reclutamiento y la descripción del status o motivos de rechazo. Estos indicadores se trabajaron bajo el puesto de ventas y sobre el tiempo de duración del ejercicio técnico supervisado. Además, se consideraron de igual manera, los factores o bien, los indicadores del área de selección, los cuales son: meses, status de los candidatos que eran enviados y la descripción de dicho status.

Para brindar los detalles específicos de los procesos de reclutamiento, la base de candidatos debía estar totalmente al día para cuadrar todos los datos. En el último mes del ejercicio técnico supervisado se enfocó todo el proceso a el análisis de los resultados obtenidos. Se trabajaron tablas dinámicas en Excel, base de datos y gráficas representativas del proceso. Para ello se realizó una presentación general a la gerencia de relaciones laborales, con el fin de concluir e informar el trabajo realizado en los meses de práctica. La reunión se ubicó en la sala de capacitaciones. Así mismo se brindó a los presentes, una guía del informe final respecto a la presentación.

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE LA EXPERIENCIA

Al momento de iniciar dentro de la empresa, se consideraron factores económicos que influían sobre la metodología. Desde ese momento se estudió analíticamente la población del contexto socio-cultural en el que se encuentra ubicada la distribuidora, esto representa grandes avances para el estudio e investigación de los individuos muestra que representarán las condiciones generales durante todo el proyecto. Las instrucciones que se brindaron en un inicio y la metodología de cada proceso, causaron inquietud y estrés, de tal forma que ya estaba pensando e imaginando a qué se referían aquellos conceptos brevemente mencionados. Todas las actividades aprendidas iniciaron utilizando las técnicas de observación y evaluación de cada tarea realizada. Comprendemos entonces la importancia de agilizar y reforzar dicha técnica. Incluso se utiliza en todas las actividades en las cuales el aprendiz esté interesado en conocer para desarrollarse personal, espiritual y profesionalmente en un área intelectual. Precisamente por ello la observación trae consigo resultados profundos y más cercanos a los elementos que deseamos conocer, se lograron identificar puntos de mejora y puntos débiles que cada actividad de reclutamiento comprendía. La verificación y filtración de documentos significaba de total observación, puesto que pensando en aquellos documentos que parecían muy reales, había algunos aspectos mínimos que sólo se distinguían con la observación. Luego de bastante práctica, era muy simple identificar los diplomas o títulos falsos. Inmediatamente las curriculas se rechazaban para no permitir que ese tipo de personas ingresara a la empresa. Todas las actividades del departamento se inician observando y aprendiendo cómo se ejecutan. Esta técnica requiere de total atención y concentración hacia el elemento que deseamos conocer. Añadido a ello encontramos la interpretación que nuestra subjetividad le califica al elemento o situación investigada, eso dependerá de nuestra personalidad, de nuestra concepción de la vida y el contexto social en el que hayamos crecido. De lo contrario, la observación es un acto de apreciar cada detalle que podemos incluir. Ya sea que se evalúen en primer momento los documentos que se encuentren en fotocopia en blanco y negro, o bien, que se solicite la presentación de los documentos a color, ambos deben aprobarse en su originalidad para no perjudicar los procesos de reclutamiento y selección de la empresa.

Es interesante ver cómo la documentación que ingresa a las distintas agencias varía dependiendo la ubicación de cada una. Día a día se filtran documentos, algunos de ellos incluso pertenecen a personas que viven en departamentos cercanos a la ciudad de Guatemala, lastimosamente no cuentan con transporte y la distancia para llegar hasta la distribuidora es bastante extensa, por lo que no se puede tomarlos en cuenta para una de las plazas. La necesidad de las personas desempleadas los impulsa incluso a buscar oportunidades laborales a largas distancias, lo único que les interesa es tener una fuente de empleo para sostener a sus familias. También se tiene la idea que en la ciudad de Guatemala los expedientes tienen mayor probabilidad para ser tomados en cuenta, a pesar que las mismas agencias de otras distribuidoras se encontraban ubicadas en el mismo territorio.

Evaluando las condiciones físicas y materiales de la empresa, se cuentan con muy pocas herramientas para que practicantes puedan utilizarlas, únicamente se cuenta con una computadora de escritorio con internet, se brindó una computadora laptop para utilizarla. Sin embargo, la computadora no contaba con programas actualizados para gestionar pautas o incluso para agilizar la actualización de la base de candidatos. Sin embargo, se lograron acomodar todas las actividades del departamento con las compañeras practicantes para solventar las tareas asignadas en base a la agenda que se maneja en el área. Como todo inicio de trabajo, las primeras semanas se determinaron exclusivamente para adaptarse al puesto y validar todas las normas e instancias del ritmo de trabajo. Cuando se asignaron los puestos correspondientes a cada departamento, adaptarse a los procesos de reclutamiento requería bastante atención y responsabilidad de parte nuestra, al finalizar debíamos presentar los resultados de todos los procesos, por lo que esto representaba grandes compromisos. La empresa ponía a nuestra disposición la responsabilidad de cada distribuidora. Entonces se puede evaluar que las condiciones aprendidas dentro de la universidad, son totalmente diferentes a la realidad de la vida. En los ambientes laborales se toma en cuenta el cuidado que cada proceso y cada actividad del departamento, la responsabilidad de entregar informes con datos específicos y verídicos que respondan a las necesidades evaluadas del departamento es determinante.

No se aceptan márgenes de error, ni mucho menos trabajos con resultados incompetentes, esto significa hacer las actividades laborales bajo presión de las gerencias y jefes administrativos de una empresa. A pesar que el ejercicio técnico supervisado requería tiempo para trabajar a favor del desarrollo de las investigaciones, todas las actividades laborales absorbían en gran manera el tiempo de desarrollo del proyecto de factibilidad y el informe final, puesto que la presión de manejar cada tarea asignada del departamento respondía significativamente al cumplimiento exacto de dichas actividades.

La experiencia dentro del área laboral fue gratificante para ser la primera de muchas. El aprendizaje se recibía todos los días en distintas actividades. Es de mencionar que, para dicho crecimiento personal y laboral la contribución de la Licda. como mentora del proceso, significó una las bases fundamentales para abordar dichas gestiones. De esta manera, las actividades se retroalimentaban para evaluar las condiciones y mejorar las metodologías que se trabajaban durante cada una de las tareas de reclutamiento.

Cuando durante el día se tenían visitas de los candidatos citados a una entrevista, la impresión de las personas se observaba a simple vista, evaluando desde un inicio la presentación personal y física de cada uno de los candidatos. Personalmente la función de un entrevistador desde un inicio es crear un ambiente agradable para el entrevistado, de manera que pueda sentirse cómodo y libre para expresarse ante las preguntas o bien, los cuestionamientos que se le presenten. Es así como se daba la bienvenida y se ubicaban a los candidatos por puesto y nombre a sus respectivos cubículos de entrevista.

Dentro de todos los procesos siempre se utilizaba la observación juntamente con el análisis de documentos, esto significaba adecuar al candidato al puesto de trabajo más apropiado para trabajar. El análisis era preciso y cauteloso.

Antes de ser citados a entrevista, los candidatos recibían una llamada telefónica en donde se les brindaba la información del lugar, fecha y hora de la entrevista, sin embargo, por las condiciones sociales, educativas y culturales del individuo, las llamadas se retrasaban por motivos del candidato respecto a dificultades que impedían una efectiva comunicación. Los factores principales señalaban que las personas no contaban con la edad suficiente y experiencia suficiente para responder adecuadamente a una llamada que les brinda una oportunidad laboral en tan prestigiosa empresa. En otras ocasiones, los candidatos que residen en el departamento de Chimaltenango no poseían buena señal de teléfono e impedían poder escuchar toda la información que se les solicitaba. En cuanto a las zonas o lugares cercanos a la ciudad, la comunicación era fluida y efectiva. Se puede creer que estos pequeños detalles no afectan para nada en los procesos de reclutamiento, empero, la situación amerita que cada candidato presente completos los documentos, si el mensaje no es transmitido adecuadamente el proceso se retrasa cuando no se completa la papelería. Definitivamente la comunicación asertiva tiene sus ventajas dentro del departamento.

Adicional a ello, el proceso de una entrevista requiere del estudio de técnicas y métodos adecuados para alcanzar resultados que convengan al departamento. Se realizaron investigaciones sobre la dinámica de la entrevista para profundizar en los aspectos que influyen como barreras para la gestión adecuada de ella juntamente con el conocimiento y maneras de abordar las situaciones que generalmente se presentan de parte de los candidatos. La preparación debe ser profesional, puesto que cada entrevista presenta panoramas diferentes, con candidatos distintos y en situaciones que requieren profesionalismo para resolver las inquietudes de ambas partes de la entrevista. Considerando todo lo anterior, la Licda que estuvo como encargada de dicho proyecto, me brindó documentos y presentaciones de apoyo para estudiar incluso los comportamientos y conductas del ser humano. Además, la preparación del entrevistador involucra abordar las posiciones adecuadas frente a los candidatos, como también la articulación gestual del uso de palabras y definitivamente el tono y volumen de voz

graduado dentro de la dinámica de entrevista. Para las primeras entrevistas la retroalimentación funcionó para la mejora de los procesos futuros de reclutamiento.

Dentro de las entrevistas deben implementarse un vocabulario adecuado que facilite la comunicación y que pueda ser moderada dependiendo el tipo de población a la que se dirija. Para el puesto de ventas, el vocabulario no presentaba mayor dificultad, puesto que los candidatos ya poseían experiencia en sentido de negociaciones y atención al cliente, ellos comprendían las palabras técnicas que hacían referencia a las funciones que debían desempeñar. Palabras como, cartera de clientes, boletas de despacho, maquinaria especial para el tipo de trabajo como la Handheld y sobre todo la experiencia en la resolución de conflictos. Todas las características activan la efectividad de una entrevista, además de influir sobre el buen recorrido del proceso de un expediente en los departamentos de reclutamiento y selección.

Siempre en tema de entrevista, se consideró implementar una entrevista por competencias para las plazas de ventas cuentas clave, quienes representan un mayor compromiso para los ingresos de la empresa. De manera que la magnitud y cuidado de la dinámica de entrevista debía ser profesional y precisa. Para ello diseñe un machote, el cual se complementó por la información recabada en la entrevista con el jefe de ventas. Al finalizar tal actividad se recibió el feedback por la observación de la Licda., quien estuvo presente durante toda la actividad, incluso apoyó la explicación de algunas funciones específicas del puesto. En la retroalimentación se hizo el respectivo análisis de los resultados obtenidos en base a la observación de los candidatos, conductas y comportamientos, juntamente con la información presentada en los documentos de información personal. Se concluyó en que la entrevista no cumplió los estándares de calidad y efectividad que se esperaban.

Claramente el objetivo principal de la evaluación permitiría abordar de una mejor manera cada situación. A prueba de la entrevista surgieron datos de gran importancia que no

estaban incluidos en la hoja de vida de los candidatos. Ésta es la función de la entrevista, profundizar en los aspectos que no son observables o que no se representan a simple vista. La entrevista es también un conjunto de intervenciones tanto del entrevistado como del entrevistador. Definitivamente le corresponde al entrevistador conducir la dinámica para realizar un buen uso de esta técnica. Anteriormente se solicitó apoyo de uno de los jefes para obtener información del perfil de ventas cuentas clave. Sin lugar a duda esta experiencia requería de bastante profesionalismo para efectuar las preguntas adecuadas y estrategias que ayudaran a recabar la información más importante. Este momento surgió de improviso, no se planificó nunca tener tal actividad, sin embargo, fortaleció tal actividad.

De igual manera uno de los factores para la efectividad de la entrevista significaba adecuar el ambiente para que los candidatos se sintieran cómodos y seguros de poder aportar sus comentarios a las propuestas expuestas durante la entrevista.

Los candidatos participaban al momento de exponer algunos ejemplos de las actividades seculares de un vendedor de cuentas clave que requerían soluciones inmediatas, ellos solicitaban el tiempo para responder a tales situaciones y opinaban respecto al tema. De momento se evaluaron las habilidades de los candidatos en base a la solución de conflictos y se evidenció el nivel de experiencia que tenían dentro del área de ventas. Tanto la Licda. como mi persona fuimos partícipes de la dinámica de entrevista por competencias. Inmediatamente se filtraron las curriculas de los candidatos que no aprobaron la entrevista por competencias. Finalmente se presentaron los resultados de todo el proceso de promotores de ventas y ventas cuentas clave que se efectuaron durante todo el período del ejercicio técnico supervisado, esto significaba mencionar todas las actividades y tareas asignadas dentro del departamento. El informe general era presentado a las licenciadas de otros departamentos que se supervisaban por la Gerencia de Relaciones Laborales. La presentación era sumamente importante, sin embargo, la reunión resultó ser muy satisfactoria, se recibieron felicitaciones por el profesionalismo de abordar tales procesos

y la logística de cómo se manejó la presentación. Dios permitió que la Universidad de San Carlos de Guatemala fuese reconocida. Una vez más por la calidad de estudiantes que el departamento de Psicología Industrial desarrolla a través de trayecto académico en las instalaciones. Satisfactoriamente se culminó una etapa más del crecimiento personal de la futura licenciada en psicología

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

- Los procesos de reclutamiento del talento humano, consideran un conjunto de sistemas para la efectividad de las actividades que requieren significativamente el control y la calidad de cada uno de sus procesos, para obtener resultados enfocados y dirigidos conjuntamente con los objetivos de la empresa.
- El puesto de ventas representa una herramienta principal para Distribuidora La Nueva, S.A., así mismo, cada candidato debe cumplir con las exigencias del perfil del puesto y sobre todo aprobar cada etapa que involucran los procesos de reclutamiento y selección de personal para la efectiva contratación hacia la empresa
- Para medir la efectividad de los procesos del departamento de reclutamiento, se considera preciso el involucramiento de indicadores de gestión que evalúen considerablemente cada factor que influye positiva o negativamente en los resultados

de contratación de un candidato postulado al puesto de promotor de ventas o de ventas cuentas clave.

### **Recomendaciones**

- En dicha distribuidora., el departamento de reclutamiento y selección de personal se encuentran geográficamente separados, lo que influye en la rapidez de las actividades específicas al área de selección, de tal manera que, si se consideran los distintos indicadores, el índice representa un nivel de mejora en el cual se debe profundizar.
  
- A pesar de que el departamento de reclutamiento del talento humano cuenta con un espacio para poder trabajar, se considera importante establecer una oficina propia y exclusiva para el control y manejo de información confidencial, que respecta a los procesos de la empresa.

## Anexos



**¡OPORTUNIDAD LABORAL!**

FORMA PARTE DE NUESTRO EQUIPO DE VENTAS

**INDISPENSABLE:**

- Motocicleta
- Licencia tipo "M"
- Experiencia en Ventas
- Disponibilidad de Horario

**TE OFRECEMOS:**

- Salario Competitivo
- Estabilidad Laboral
- Beneficios Adicionales
- Pertenece a una Empresa Líder

**¡Aplica ahora mismo!**  
reclutamiento@icasa.com.gt

**¡CRECE JUNTO A NOSOTROS!**



**VENTAS CUENTAS CLAVE**

Demuestra tu pasión por las ventas y negocios, no dejes pasar la oportunidad para desarrollarte como un profesional en ventas de consumo masivo y manejo de indicadores.

Si tu objetivo es de Q10,000 a Q12,000 y tienes carrera media comprobable, posees vehículo.

¡No esperes más!

**¡Aplica ahora!**  
Envía tu CV con fotografía a:  
reclutamiento@icasa.com.gt



**VENEDORES ZONA 18**

Tenemos plazas disponibles para que puedas aplicar y demuestres el potencial que tienes

**¿QUÉ NECESITAS?**

- Motocicleta
- Licencia tipo "M"
- Experiencia en Ventas
- Disponibilidad de Horario

**¡Aplica ahora mismo!**  
reclutamiento@icasa.com.gt



**VENTAS CUENTAS CLAVE**

**¡CRECE JUNTO A NOSOTROS!**

Demuestra tu pasión por las ventas y negocios, no dejes pasar la oportunidad para desarrollarte como un profesional en ventas de consumo masivo y manejo de indicadores.

Si tu objetivo es de Q10,000 a Q12,000 y tienes carrera media comprobable, posees vehículo.

¡No esperes más!

**¡APLICA AHORA!**  
reclutamiento@icasa.com.gt

**SUENA EL SILBATAZO...  
LA AUDIENCIA SE LEVANTA...  
LOS EQUIPOS SE PREPARAN...  
Y ES... ES....**



**¡ES GOLAZO SEÑORES!**

**CAMPEONATO FUTBOL**

...

**Fecha de inicio  
Futeca Roosevelt  
Octubre 22  
18:00 hrs**



**INSCRIBETE EN RECURSOS HUMANOS  
DEL 8 AL 12 DE OCTUBRE**

**TENEMOS UNA OPORTUNIDAD PARA TI**

**JEFE DE VENTAS DISTRITAL**

REQUISITOS:

NIVEL ACADÉMICO: INGENIERIA INDUSTRIAL, LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O EN MERCADOTECNIA  
EXPERIENCIA EN VENTAS O PUESTO SIMILAR Y  
DISPONIBILIDAD DE HORARIO

BENEFICIOS:

SALARIO ATRACTIVO  
BENEFICIOS ADICIONALES  
PERTENECER A EMPRESA LÍDER EN CONSUMO MASIVO

Enviar cv a: reclutamiento@icasa.com.gt

**¡ÚNETE AL EQUIPO!**

### 3.4. E-grafía

[-https://aprende.guatemala.com/cultura-guatemalteca/general/como-se-distribuyeron-las-zonas-de-la-ciudad-de-guatemala/](https://aprende.guatemala.com/cultura-guatemalteca/general/como-se-distribuyeron-las-zonas-de-la-ciudad-de-guatemala/)

[-https://aprende.guatemala.com/historia/geografia/municipio-de-mixco-guatemala/](https://aprende.guatemala.com/historia/geografia/municipio-de-mixco-guatemala/)

[-https://www.munimixco.gob.gt/wp-content/uploads/2018/02/ZONA-3.pdf](https://www.munimixco.gob.gt/wp-content/uploads/2018/02/ZONA-3.pdf)

[-http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/07/07\\_1388.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/07/07_1388.pdf)

[-http://mixco-guatemala.blogspot.com/](http://mixco-guatemala.blogspot.com/)

[-https://www.munimixco.gob.gt/mixco-vive-la-fiesta-de-morenos/](https://www.munimixco.gob.gt/mixco-vive-la-fiesta-de-morenos/)

[-https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/feria-del-chicharron-activa-la-economia-de-mixco/](https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/feria-del-chicharron-activa-la-economia-de-mixco/)

### **3.5. Bibliografía**

Guzman, F. A. (1882). *Hisotioria de Guatemala o Recordación Forida...* Madrid: Luis Navarro.

M., A. P. (2016). *Coaching para la Efectividad Organizacional*. Santiago Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Menendez, L. A. (2006). *La educación en Guatemala 1954-2004 Enfoque Histórico Estadístico*. Guatemala: Editorial Universitaria.

Padilla, R., & Juarez, M. (2006). *Efectos de la Capacitación en la Competitividad de la Industria Manufacturera*. México: Editorial Naciones Unidas.

Pazos, R. R. (1999). *De las Obligaciones*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.

Velasco, J. A. (2004). *Gestion por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.