

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**“PROGRAMA DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL
DE UNA DISTRIBUIDORA DE ELECTRODOMÉSTICOS UBICADA EN
LA CIUDAD CAPITAL”**

CLAUDIA YOMAR REYES MELCHOR

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROGRAMA DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL
DE UNA DISTRIBUIDORA DE ELECTRODOMÉSTICOS UBICADA EN
LA CIUDAD CAPITAL”**



**TESIS
PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR
CLAUDIA YOMAR REYES MELCHOR**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, MAYO DE 2012

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matématica-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquin Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruíz

Guatemala 09 de febrero 2012

Licenciado
José Rolando Secaída Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Su despacho

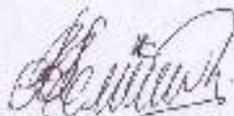
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha cinco de septiembre de dos mil once, procedí a asesorar a la estudiante **CLAUDIA YOMAR REYES MELCHOR**, con carné 200216882, durante la elaboración de su tesis titulada: "**PROGRAMA DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA DISTRIBUIDORA DE ELECTRODOMESTICOS UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**"

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicito por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Colegado No. 13.759

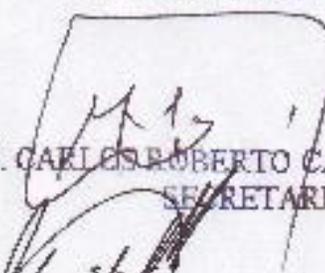


**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CINCO DE JUNIO DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, del Acta 11-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de mayo de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 31-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 21 de marzo de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA DISTRIBUIDORA DE ELECTRODOMÉSTICOS UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante CLAUDIA YOMAR REYES MELCHOR, autorizándose en impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO



Sup.

ÍNDICE

	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.2	Sector productivo	1
1.3	Empresas distribuidoras de electrodomésticos	2
1.4	Administración	2
1.5	Proceso Administrativo	3
	1.5.1 Planeación	5
	1.5.2 Organización	5
	1.5.3 Integración	6
1.6	Gestión del talento humano	7
1.7	Procesos de la gestión del talento humano	8
1.8	Proceso de admisión de personas	9
	1.8.1 Reclutamiento de personas	10
	a) Planeación de los recursos humanos	12
	b) Alternativas de reclutamiento	12
	c) Fuentes internas	13
	d) Fuentes externas	15
	e) Fuentes mixtas	17
	f) Personas reclutadas	17
	1.8.2 Selección de personas	17
	a) Recepción preliminar de solicitudes	18
	b) Pruebas de idoneidad	19
	c) Entrevista de selección	21
	d) Verificación de datos y referencias	22
	e) Exámen médico	23

f)	Entrevista con el superior inmediato	23
g)	Descripción realista del puesto	24
h)	Decisión de contratar	24
1.9	Proceso de aplicación de personas	25
1.9.1	Inducción	25
a)	Inducción a la organización	27
b)	Inducción a la unidad administrativa	29
c)	Inducción al puesto	29
d)	Evaluación y seguimiento de la inducción	30
1.10	Cultura organizacional	31
1.10.1	Componentes de la cultura organizacional	32
1.11	Otros conceptos a considerar	33
1.11.1	Productividad	34
1.11.2	Ausentismo	34
1.11.3	Rotación de personal	34

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

2.1	Justificación	38
2.2	Metodología utilizada en la investigación	39
2.3	Generalidades de la empresa	40
2.4	Situación actual de la admisión e inducción del personal	47
2.4.1	Análisis de la rotación del personal	47
2.4.2	Estimación de los costos actuales	48
2.4.3	Proceso de reclutamiento de personal	49
2.4.4	Proceso de selección de personal	52
2.4.5	Proceso de inducción de personal	63
2.4.6	Análisis de los resultados	79

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROGRAMA DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN
PARA EL PERSONAL DE UNA DISTRIBUIDORA DE
ELECTRODOMÉSTICOS UBICADA EN LA CIUDAD

3.1	Presentación	82
3.2	Objetivos	84
3.3	Políticas	85
3.4	Proceso de admisión de personal	86
3.4.1	Proceso de reclutamiento de personal	86
	a) Planeación y requisición de personal	88
	b) Técnicas de reclutamiento	93
3.4.2	Proceso de selección de personal	101
	a) Recepción preliminar de documentos	101
	b) Entrevista preliminar	107
	c) Verificación de datos y referencias	108
	d) Aplicación de pruebas de idoneidad	111
	e) Entrevista de selección	112
	f) Examen médico	118
	g) Tabla de decisión	118
	h) Entrevista con el superior inmediato	120
	i) Contratación	122
3.5	Proceso de inducción del personal	125
	3.5.1 Aspectos importantes a considerar	125
	3.5.2 Inducción a la organización	126
	3.5.3 Inducción a la unidad administrativa y puesto	129
	3.5.4 Evaluación y seguimiento a la inducción	130
	3.5.5 Revisión y actualización del proceso de inducción	134
3.6	Presupuesto de la propuesta	138
3.7	Relación beneficio costo	140
	CONCLUSIONES	143
	RECOMENDACIONES	144
	BIBLIOGRAFIA	145
	ANEXOS	146

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Nombre	Página
1	Proceso administrativo	4
2	Proceso de la gestión del talento humano	8
3	Proceso de reclutamiento de personal	11
4	Pasos en el proceso de selección de personal	18
5	Proceso de inducción	27
6	Costos de reposición	37
7	Organigrama general	43
8	Diagrama del proceso de reclutamiento de personal	87
9	Diagrama del proceso de selección de personal	101

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1	Convocatoria de personal	50
2	Colaboradores que llenaron solicitud de empleo	53
3	Entrevista preliminar	56
4	Número de entrevistas realizadas al personal	57
5	Contrato de trabajo	62
6	Personal que recibió inducción a la organización	63
7	Encargado de brindar la inducción	67
8	Persona encargada en dar a conocer el área de trabajo	68
9	Inducción del personal a la unidad administrativa	69
10	Inducción al personal a su puesto de trabajo	71
11	Conocimiento de las funciones y responsabilidades de la empresa	72
12	Tiempo de adaptación en sus atribuciones	73
13	Personas a quienes se proporcionó descriptor de puesto	74
14	Personal que recibió apoyo del jefe inmediato para la realización de tareas	75
15	Adaptación del personal	76
16	Personal que recibió seguimiento para evaluar la adaptación en la empresa	77
17	Boletín informativo para plazas internas	94
18	Anuncio en periódico	98

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1	Movimiento del personal año 2010	47
2	Costos actuales estimados del proceso de admisión e inducción del personal	49
3	Pruebas realizadas a los colaboradores	59
4	Medios por el que dieron a conocer la inducción	64
5	Factores que se dieron a conocer en la inducción	65
6	Pruebas a aplicar al personal operativo	112
7	Lineamientos para realizar la entrevista de selección	117
8	Entrevista a realizar dependiendo la plaza a aplicar	118
9	Tabla de decisión de selección	120
10	Plan de acción del proceso de admisión	124
11	Ejemplo de interpretación y análisis de cuestionario	133
12	Plan de acción del proceso de inducción	137
13	Costo primer año de implementación de la propuesta	138
14	Costo segundo año de implementación de la propuesta	140
15	Relación costo-beneficio de la propuesta	141

INDICE DE FORMATOS

No.	Nombre	Página
1	Requisición de personal	89
2	Ejemplo de descripción de puesto	90
3	Perfil de puesto	92
4	Pre-solicitud de empleo	96
5	Boletín de recomendación candidatos externos	100
6	Solicitud de empleo	103
7	Entrevista preliminar	107
8	Verificación de referencias laborales	109
9	Verificación de referencias personales	110
10	Guía de entrevista estructurada	113
11	Informe de evaluación de personal	121
12	Informe de contratación de personal	123
13	Actividades a realizar en inducción a la organización	128
14	Evaluación del programa de inducción	132
15	Revisión y actualización del proceso de inducción	135

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones enfrentan grandes desafíos ante un ambiente de negocios altamente competitivo y cambiante sobre las expectativas futuras de los mercados, conjuntamente se han desarrollado diferentes herramientas para que las empresas enfrenten estos desafíos , sin embargo, la operación cotidiana de los programas y proyectos, frecuentemente enfrentan obstáculos que inhiben e impiden la plena consecución de metas y objetivos trazados al carecer del personal idóneo para el puesto de trabajo.

Por lo tanto, el proceso de admisión e inducción de personal, es de vital importancia para las organizaciones, y lo anterior se debe a que estos procesos son los responsables de atraer, captar, seleccionar e integrar el talento que hace posible producir los bienes y servicios.

La empresa en estudio, es caracterizada por su crecimiento continuo de operaciones, sin embargo actualmente ha experimentado un debilitamiento en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, lo cual ha provocado que hoy en día, en dicha empresa prevalezca un alto índice de rotación de personal.

Por lo anterior mencionado, la presente investigación muestra la propuesta de la implementación de un programa de admisión e inducción de personal para una distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital, la cual incluye instrumentos técnicos que facilitarán la recopilación y obtención de información para realizar una selección más objetiva del personal que se contratará.

El presente informe de tesis se desarrolla en los siguientes capítulos:

Capítulo I, el marco teórico que describe una serie de conceptos y definiciones afines a los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Capítulo II, la metodología utilizada para el estudio, los antecedentes relacionados con la empresa, la situación actual de la empresa distribuidora de electrodomésticos, el análisis de los resultados obtenidos en el estudio de campo y el costo actual del proceso de admisión e inducción de personal.

Capítulo III, describe la propuesta de implementación del programa de admisión e inducción de personal que de forma integral incluye los pasos a seguir para obtener mejores resultados en la captación e introducción del personal en la organización. Así también, los términos y políticas que se deben cumplir en cada uno de los procesos para alcanzar los objetivos planteados. Adicionalmente, contiene el plan de acción y presupuesto estimado donde se reflejan los costos que deben incurrir para poner en marcha la presente propuesta, por último se presenta el análisis costo-beneficio de la misma.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que deben ser consideradas como solución a la problemática definida, el detalle de la bibliografía consultada para la investigación, y finalmente los anexos que muestran información complementaria del estudio, como lo son los formatos necesarios para ejecutar un proceso eficaz de admisión e inducción de personal.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

A continuación se presentan los conceptos teóricos necesarios que servirán de base para la presente investigación.

1.1 Empresa

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.”(1:6)

Una empresa es una combinación de diferentes elementos entre ellos, materia prima, mano de obra y capital, que funciona con el objetivo de intercambiar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad a la cual está dirigida.

Actualmente las empresas tienen la necesidad de crecer y aumentar el capital de trabajo para enfrentar a la competencia, por lo que los recursos disponibles deben ser administrados de una manera eficiente. Estos generalmente se dividen en: humanos, financieros y físicos; el buen manejo de los recursos contribuirá de forma directa al logro de los objetivos de la organización.

1.2 Sector productivo

La empresa distribuidora de electrodomésticos, es atribuida al sector servicio o también llamado terciario, debido a que se encuentra dentro del sector económico que engloba todas las actividades que no producen bienes materiales de forma directa, sino que ofrecen servicios para satisfacer las necesidades de la

población. Principalmente se ubica en el subsector comercio, porque esta es la actividad primordial que realiza la empresa en estudio.

1.3 Empresas distribuidoras de electrodomésticos

Las empresas distribuidoras de electrodomésticos, son organizaciones cuya ideología es ofrecer al cliente, muebles que satisfagan y se ajusten a sus necesidades, sin importar la edad, ocupación, nacionalidad o nivel socioeconómico de la sociedad.

Tales empresas, se han posicionado en el mercado guatemalteco, actualmente existe competencias entre grandes empresas conocidas y de gran prestigio en el sector guatemalteco.

1.4 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (5:4)

La administración es un proceso indispensable en toda empresa para llevar efectiva y eficientemente las tareas que se requieren para el alcance de los objetivos organizacionales.

Una administración adecuada contribuye, a través de las personas que trabajan en la organización a la optimización de los recursos, quienes deberán encaminar sus esfuerzos a obtener mejores resultados en sus actividades y por ende al crecimiento de la organización.

1.5 Proceso administrativo

“Proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.” (1:25)

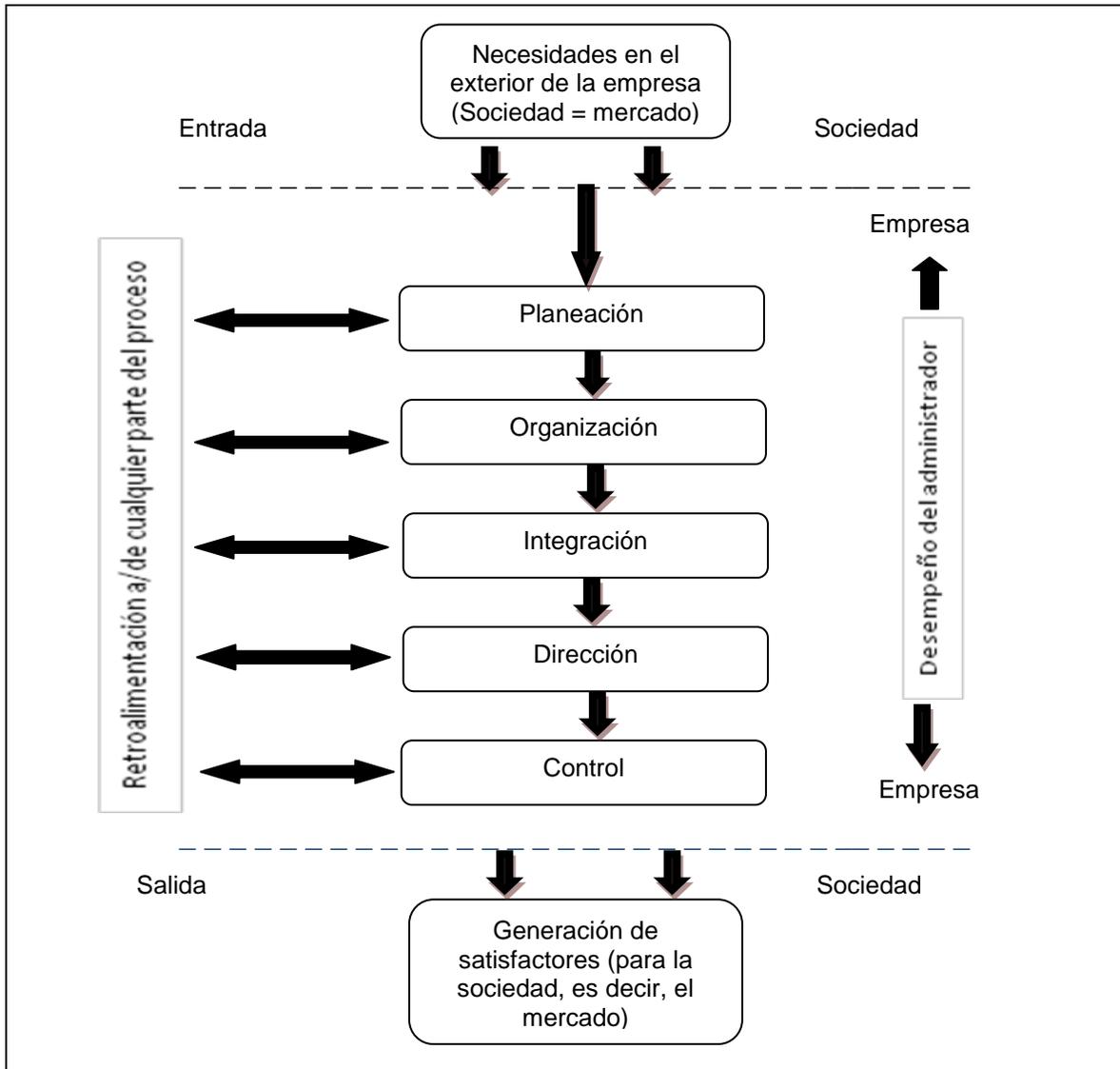
El proceso administrativo está compuesto por fases que constituyen un proceso lógico secuencial, que tiene como principal propósito alcanzar los objetivos trazados, mediante la adecuada aplicación y ejecución de estas fases.

Las empresas utilizan el proceso administrativo para alcanzar el éxito de las metas establecidas, lo cual se logra a través de la combinación y secuencia de las funciones administrativas que la conforman.

El proceso administrativo planea y organiza la estructura de la empresa, integra los recursos de ella, así como dirige y controla sus actividades. En una empresa no puede implementarse solamente algunas de las fases del proceso administrativo, pues cada una de sus funciones están estrechamente relacionadas, y el resultado de esta estrecha relación es una administración adecuada y competitiva ante el mercado laboral.

A continuación se presenta la figura que refleja las fases que componen al proceso administrativo:

Figura 1
Proceso Administrativo



Fuente: Administración. Javier Benavides Pañeda. Página 28

Las fases del proceso administrativo tal y como lo muestra el cuadro anterior son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, las cuales son primordiales en la administración, pues cada una de ellas radica en la importancia de contribuir al buen funcionamiento de una empresa, sin embargo

para efectos de la investigación se hará énfasis únicamente a las primeras tres fases del proceso.

1.5.1 Planeación

Esta fase es la encargada de “determinar los resultados (objetivos) que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente.” (1:38)

Para todo el personal, en una empresa es importante identificar los objetivos que se alcanzarán y para lograrlo se formula un plan determinando las actividades futuras, previendo y visualizando el propósito de ver hacia delante, para lo cual se realiza la planeación.

La planeación está integrada por la misión, visión valores, objetivos, políticas, metas, programas y normas; dichos elementos juegan un papel importante en la organización pues proveen una guía a seguir para el alcance de los objetivos organizacionales estipulados.

1.5.2 Organización

“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.” (1:124)

Es la segunda fase del proceso administrativo, y da a conocer de forma estructurada, ordenada y clara la manera como están vinculadas las áreas, funciones y puestos de trabajo dentro de la empresa, con el fin de facilitar la dirección a todos los niveles jerárquicos y comunicar adecuadamente a los colaboradores como está integrada la organización.

1.5.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la organización.” (1:181)

La integración consiste en apoyar a la empresa con la vinculación de los recursos que coadyuven a ejercer las actividades y optimizar el buen manejo de la organización.

Esta es la fase que provee a la organización de personal para las vacantes que existan dentro de ella, y el propósito es atraer a candidatos potenciales que puedan formar parte de la empresa, contratar al más idóneo para que ejecute las actividades necesarias que contribuyan al crecimiento organizacional, y por último orientarlos para que se adapten a la cultura de la empresa.

La correcta ejecución y seguimiento de las fases del proceso administrativo, repercutirá directamente en los objetivos establecidos en las empresas. Cabe resaltar que para efectos de la investigación se hará énfasis a la gestión del talento humano, como parte de la fase de integración, ya que de ella se deriva el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, que es el tema base de la presente investigación.

1.6 Gestión del Talento Humano

Es indispensable definir el concepto de la gestión del talento humano, ya que de éste se deriva el reclutamiento, selección e inducción de personal; que son los temas bases de la presente investigación.

Y para ello es necesario comenzar indicando que el recurso humano es el elemento más importante de todas las empresas, ya que sin él ésta no existiría. Debido a la importancia que tiene el recurso humano, surge la gestión del talento humano, la cual se define de la siguiente forma: “es una función de organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.” (2:9)

El contexto de la gestión del talento humano está integrado por las personas y las organizaciones. Las empresas, para poder alcanzar el éxito necesitan de las personas, las cuales pasan la mayor parte de sus vidas trabajando en ellas, lo cual les consume tiempo y esfuerzo; pero dependen de esto para subsistir y conseguir su superación personal y profesional. “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (2:9)

El recurso humano representa la base productiva e innovadora que sustenta a la empresa, porque el recurso humano es el capital que le permite a la organización ser diferente a las demás organizaciones, pues cada individuo aporta, sugiere y contribuye de distinta forma para el alcance de los objetivos.

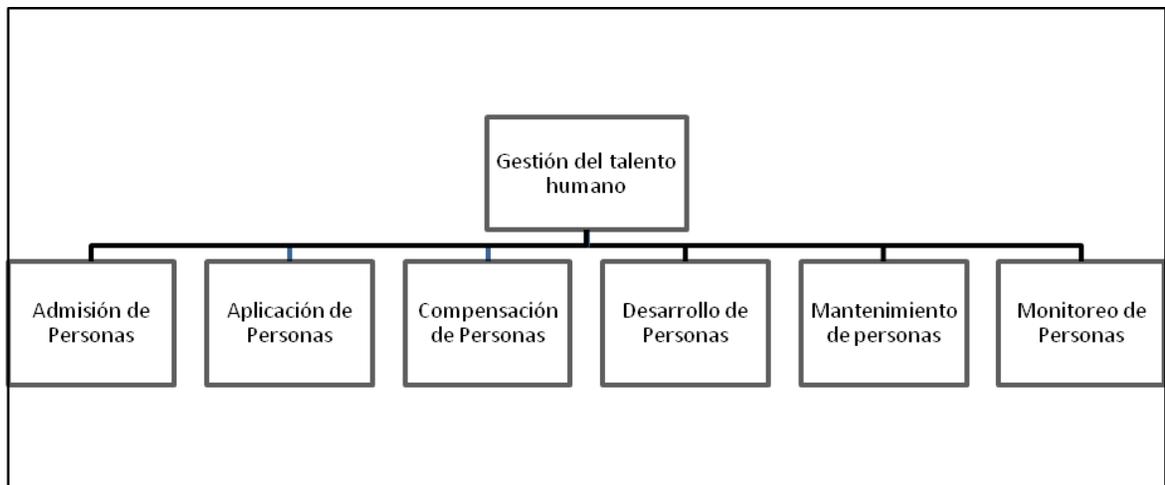
Así como el personal es generador de utilidades y crecimiento para la empresa, de igual forma, la organización se convierte en un medio donde los

colaboradores pueden alcanzar sus objetivos, por medio de las capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional que ofrezca la empresa.

1.7 Procesos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano, según Chiavenato consta de seis procesos, los cuales se describen a continuación:

Figura 2
Proceso de la Gestión del Talento Humano



Fuente: Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato

1.7.1 “Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

1.7.2 Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

1.7.3 Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

1.7.4 Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

1.7.5 Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.

1.7.6 Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.” (2.14)

Para efectos de la investigación, la presente se basará únicamente en el proceso de admisión y aplicación de personas, éste último enfocado en la inducción de personal.

1.8 Proceso de admisión de personas

“Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes de la organización. En el enfoque tradicional predomina el enfoque operacional y burocrático: el reclutamiento y la selección de personas

obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos ejecutados de modo secuencial.” (2:82)

La admisión de personas, es el primer paso dentro del proceso de administración del recurso humano y consta de dos etapas las cuales son: reclutamiento y selección. Dichas etapas son primordiales para atraer a los mejores candidatos e incorporarlos a la organización para que contribuyan al crecimiento organizacional.

La diferencia entre quien ingresa y quien debe ingresar a laborar es un factor que influye en el desarrollo de una empresa, la adecuada aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal es importante e indispensable debido a que es parte de la buena administración de personal.

1.8.1 Reclutamiento de personal

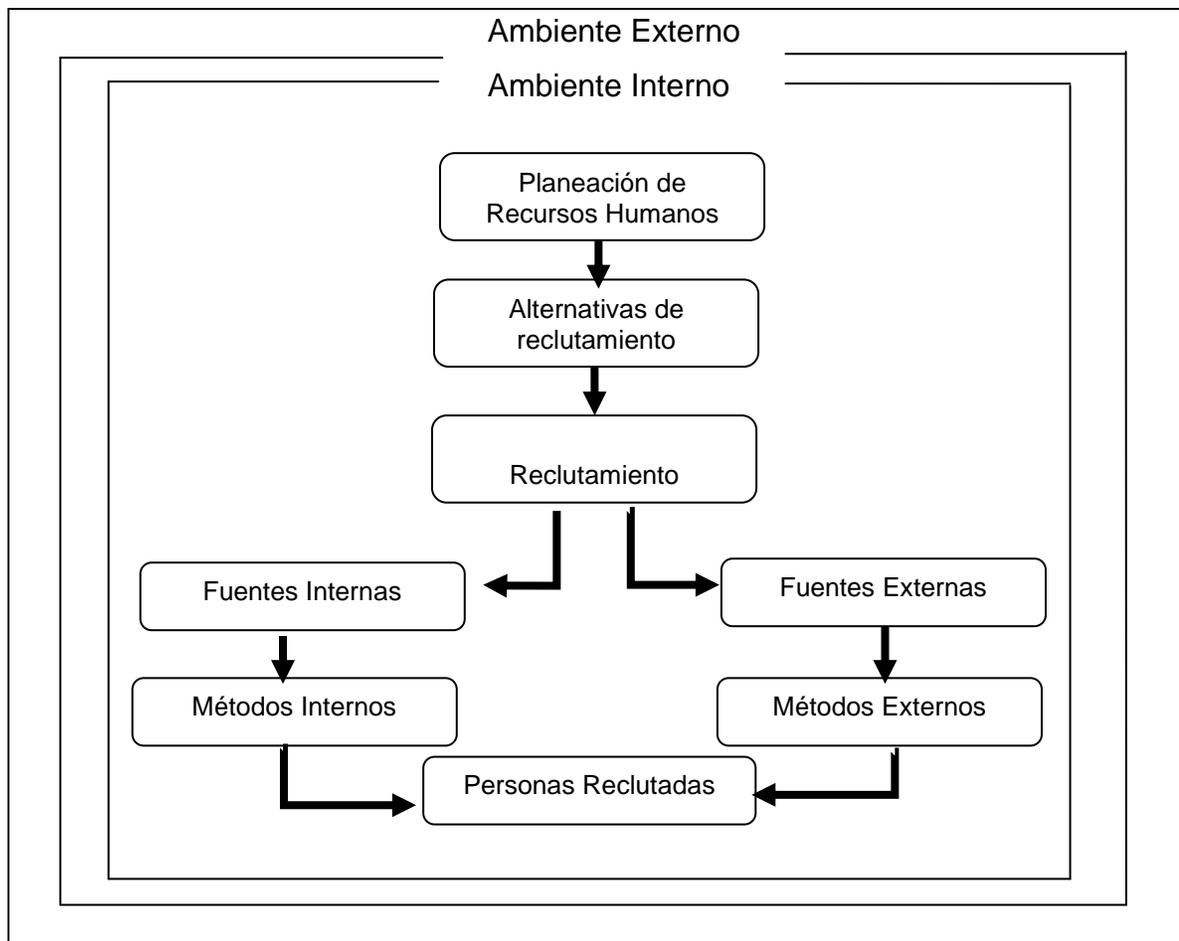
“Reclutamiento es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o combinación de ambos. En otros términos, dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios.” (2:95)

El reclutamiento es entonces un conjunto de procedimientos en el que su función principal es atraer a candidatos potenciales, calificados y capaces para ocupar cargos en la organización, solicitando vacantes existentes o previstas, en un sistema mediante el cual, la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo.

Cuando la empresa cuenta con un proceso de reclutamiento adecuado, este le permite identificar y capturar al personal idóneo, para cada uno de los puestos vacantes que existen en ella.

Obtener el mayor número de personas calificadas y disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización, es el objetivo principal del proceso de reclutamiento.

Figura 3
Proceso de reclutamiento de personal



Fuente: Administración de Recursos Humanos. R. Wayne Mondy. Página 127

El reclutamiento es el proceso en donde se capta la atención de posibles candidatos, para que conozcan las plazas vacantes con las que cuenta una organización.

a) Planeación de los recursos humanos

“La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.” (8:122)

La planeación de personal es prever del número de empleados que requerirá la empresa en el presente y en el futuro, tomando en cuenta las jubilaciones. Es importante que dentro de la empresa se cuente con personal preparado para desempeñar diferentes puestos, debido a que surgen imprevistos tales como; despidos inmediatos por faltas graves cometidas por un colaborador o también por abandono de labores del personal.

En las distribuidoras de electrodomésticos como en toda empresa el recurso humano es invaluable, por eso es necesario proveer a la empresa del personal idóneo en el momento oportuno, por lo tanto, planear contratar personal contribuye a que el proceso de reclutamiento y selección se realice en menos tiempo.

b) Alternativas de reclutamiento

La tarea del reclutamiento es atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para un puesto vacante. Y dentro de estas técnicas se encuentran alternativas de reclutamiento

como lo son las fuentes internas, externas y la combinación de éstas dos, que da como resultado las fuentes mixtas, las cuales se desarrollan a continuación:

c) Fuentes internas

“El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” (2:95)

El reclutamiento interno a diferencia del reclutamiento externo donde existen varios métodos para atraer al personal, se basa únicamente a la promoción interna, en donde se toma en cuenta al mejor candidato que se posee dentro de la organización y que cumple con los requisitos necesarios que requiere la plaza.

El utilizar la fuente interna para reclutar personal, tiene varias ventajas entre ellas, que el personal de la empresa ve en ella, una fuente de crecimiento profesional, por lo tanto el ambiente de trabajo será de competitividad y esto conlleva a contar con personal mejor preparado de forma académica y mental.

- **Métodos internos de reclutamiento**

Promoción interna

“Promover dentro de la empresa no sólo tiene valores positivos relativos a la moral, el compromiso a largo plazo de los empleados con la compañía y la reputación de la empresa, también permite que ésta aproveche la presencia de gerentes potencialmente buenos entre sus empleados.” (8:319)

Este tipo de reclutamiento tiene gran ventaja para la empresa; pues si se asciende a un colaborador, este ya tiene conocimiento pleno de la organización, conoce el rumbo a seguir de las actividades que realiza y la empresa no tendrá que invertir tiempo en la enseñanza de la filosofía de la organización, ni los alcances que se deseen lograr, pues éste ya tiene el conocimiento pleno de los objetivos del puesto y de la organización.

Anuncio de empleo

“El anuncio de empleo es un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe una vacante.” (3:129)

Ésta técnica permite una autoevaluación del colaborador, en donde el pondera sus conocimientos, aptitudes y habilidades que posee con respecto a los requisitos que exige la vacante, si el resultado de esa ponderación es relevante, entonces el solicita aplicar a esa plaza e iniciar el proceso de reclutamiento.

En varias organizaciones este método es muy utilizado, para dar a conocer el empleo, se pueden pegar rótulos dentro de las instalaciones de la empresa para dar a conocer a todos los colaboradores de las plazas vacantes actuales, otro medio que utiliza el anuncio de empleo es el correo electrónico, en donde el departamento encargado del reclutamiento se encarga de dar a conocer a todos los gerentes o jefes de área las plazas a las que podrían aplicar el personal a cargo.

Los métodos mencionados de reclutamiento interno son utilizados en la actualidad por varias organizaciones, sin embargo, hay empresas donde los colaboradores no tienen conocimiento de las plazas vacantes a las que podrían aplicar según su nivel académico o experiencia adquirida.

d) Fuentes Externas

El reclutamiento externo se enfoca al mercado de recursos humanos, en donde personas ajenas a la organización son atraídos con el interés de aplicar a la plaza vacante.

“El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la institución. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos generales, formación académica, experiencia laboral, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.” (2:97)

- **Métodos externos de reclutamiento**

Anuncios en periódicos

Los anuncios en periódicos son una buena opción para el reclutamiento externo, y es uno de los más utilizados en la actualidad para cargos operativos, ejecutivos y gerenciales.

Este método de reclutamiento, es el más común entre las distintas empresas, pues es un método de conexión directa entre el candidato y la empresa, su pretensión es atraer al personal que cumple con los requisitos descritos en el anuncio, y los que no los cumplen, la misma empresa se encarga que no continúen con el proceso de reclutamiento.

La técnica que se utiliza para la atracción de los candidatos en anuncios periódicos, es la técnica AIDA (atención, interés, deseo, acción)

Esta técnica implementada en los anuncios en periódicos debe:

Llamar la atención del candidato, ya sea por el tamaño del anuncio, la ubicación de éste o la calidad gráfica que contiene. Despertar el interés, ya sea por el nombre de la compañía que necesita cubrir la vacante, por el tipo de puesto, por las prestaciones que ofrecen. Incrementar el deseo con el ofrecimiento de los beneficios que tendrá el nuevo integrante, por ejemplo: capacitación constante, oportunidad de crecimiento laboral, ambiente agradable de trabajo, etc. Y por último, deben de crear una acción en los posibles candidatos, por ejemplo: colocar la dirección electrónica a donde deben enviar su curriculum vitae y así iniciar el proceso de reclutamiento.

Base de datos de candidatos

Es un método efectivo para la identificación de candidatos y se refiere a las personas que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en procesos anteriores.

Referencias de empleados

“Muchas organizaciones descubren que sus empleados desempeñan un papel importante en el proceso de reclutamiento al pedir activamente a sus amigos y socios que soliciten empleo.” (3:129)

Da la oportunidad que el colaborador aporte una opción de posibles candidatos, este sistema de reclutamiento es de bajo costo y su efecto puede ser relativamente rápido.

Algunas empresas, evitan utilizar en cada plaza vacante el reclutamiento interno y optan por el reclutamiento externo; lo anterior con el objetivo de tener personal nuevo con ideas potenciales e innovadoras, que contribuyan a la mejora de la organización, y así impedir que las actividades se realicen siempre de la misma manera.

e) Fuentes Mixtas

Es la combinación del reclutamiento interno y externo, dando a conocer la convocatoria dentro y fuera de la organización.

Puede mencionarse dentro de esta fuente de reclutamiento a la política de competencia abierta la cual consiste en que “Las posiciones vacantes deben abrirse a las personas mejor calificadas disponibles, ya sea dentro o fuera de la organización.” (3:320)

Cada organización utiliza la fuente de reclutamiento que mejor le convenga según los requerimientos y exigencias de la misma para poder cubrir las plazas vacantes.

f) Personas reclutadas

Es el resultado de haber concluido la búsqueda de candidatos, y haber obtenido un grupo considerable de aspirantes para la revisión y depuración de curriculum vitae, con el fin de clasificar a aquellos que llenan los requisitos necesarios que posee la plaza vacante, de los que no lo cumplen.

1.8.2 Selección de personas

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.” (4:106)

“El proceso se inicia con la solicitud de empleo de una persona y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.” (4:106)

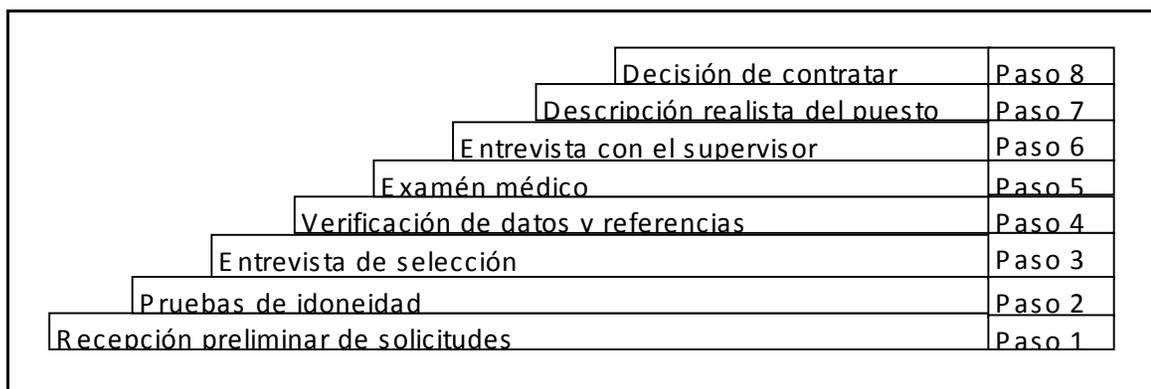
Es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas y escoger a la persona adecuada para el

puesto. El proceso se inicia cuando se reciben las solicitudes de empleo y termina cuando se decide a que candidato contratar. Esta fase implica una serie de pasos que añaden mayor responsabilidad y complejidad para decidir a quien se debe contratar.

Con la información de la plaza vacante, el proceso de selección establece su base de referencia, y a partir de esta información, se pueden establecer que técnicas de selección es la adecuada para conocer y elegir al futuro ocupante del cargo.

Los pasos comunes entre las organizaciones en el proceso de selección son los que se describen y muestran en la siguiente figura:

Figura 4
Pasos en el proceso de selección de personal



La selección va ligada al reclutamiento, ya que este último le proporciona al proceso de selección el instrumento que le permitirá elegir entre los distintos candidatos.

a) Recepción preliminar de solicitudes

Después de la revisión de curriculum vitae, se da inicio al proceso de selección de personal, el cual comienza con la recepción de solicitudes de empleo, las

cuales deben revisarse y clasificarse, seleccionando aquellas que resulten afines al puesto vacante, ya que a través de las solicitudes de empleo se obtiene un panorama general de todo lo que los candidatos han realizado en su record laboral, lo cual ayudará a establecer un criterio para dejar únicamente a los que cumplen con las necesidades de la vacante. El departamento de recursos humanos debe contactar a los aspirantes preseleccionados y hacer una cita para que se presenten a las oficinas para que inicien con este paso.

En esta fase se incluye la entrevista inicial o preliminar, la cual se considera el método más utilizado en la selección de personal y permite detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más evidentes del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo: afinidad con la vacante, facilidad de expresión y presentación personal, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto

b) Pruebas de idoneidad

Las pruebas son instrumentos que ayudan a comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también contribuyen a evaluar la afinidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. A continuación se definen las pruebas que se realizan a los aspirantes de las plazas vacantes:

- Pruebas de conocimientos o capacidades

“Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.”
(2:124)

Estas pruebas permiten obtener una idea concreta del dominio que posee el candidato para ejercer el puesto que solicita. Este tipo de pruebas se realiza a las personas que desean aplicar a alguna plaza que requiere de cierto nivel de experiencia y capacidad.

- Pruebas psicométricas

“Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas.” (2:126)

Las pruebas psicométricas relacionan uso de palabras, razonamientos lógicos, operaciones numéricas para determinar la capacidad que tiene el candidato, en cuanto a sus aptitudes de comportamiento cuando se enfrenta a ciertas situaciones.

- Pruebas de personalidad

“Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).” (2:129)

Esta prueba es utilizada por medio de acontecimientos hipotéticos en donde la respuesta del candidato será la forma como reaccionaría ante tal situación, así también, estas pruebas representan la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona.

- Técnicas de simulación

“Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social.” (2:129)

La técnica de simulación, muchas veces es utilizada para puestos gerenciales. Cuando ya se tiene a los mejores candidatos, se agrupan y se les presenta un escenario donde ellos deberán construir el evento estudiado adecuándolo lo más cerca posible a la realidad, esto medirá la capacidad de autoridad, improvisación y liderazgo que tienen para ciertos problemas que suscitan en el ambiente de trabajo.

c) Entrevista de selección

La entrevista en el proceso de selección, es indispensable ya que es una plática de profundidad para conocer ciertas características que en la solicitud de empleo y curriculum no están detalladas, además, proporciona un juicio para determinar si el candidato es apto para cubrir el puesto, respecto a los demás aspirantes de la plaza vacante.

“La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.” (2:119)

“Las entrevistas pueden clasificarse, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, cinco clases:

- a) Entrevista totalmente estandarizada: entrevista estructurada con guión preestablecido, en la cual el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas.
- b) Entrevista estandarizada sólo en preguntas: entrevista con preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas.
- c) Entrevista dirigida: entrevista que determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, es decir, deja las preguntas a criterio del entrevistador.
- d) Entrevista no dirigida: entrevista cuya secuencia y orientación quedan a criterio del entrevistador.” (2:120-121)

d) Verificación de datos y referencias

“¿Que tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que interactúan con el, ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y referencias.” (8:200)

Dentro de esta etapa se realiza la verificación y confirmación de referencias proporcionadas por los candidatos, esto ahorra tiempo y evita gastos innecesarios a la organización si el candidato seleccionado no llena las expectativas con respecto a la información obtenida.

En varias organizaciones, solicitan referencias personales y laborales para obtener diferentes criterios de comportamientos de los candidatos seleccionados, debido a que las referencias laborales difieren de las referencias personales, porque las laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo laboral y son más confiables, mientras las personales definen el comportamiento del aspirante entre un grupo de amistad.

e) Examen médico

“Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal. Desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.” (8:201)

Dentro del proceso de selección se incluye examen médico como requisito, por las siguientes razones:

- Para conocer la condición del candidato, si su trabajo requiere de esfuerzo físico.
- Para detectar enfermedades contagiosas.
- Para prevención de accidentes.
- Para evitar o tener conocimiento el caso de las personas que se ausentarán con frecuencia.
- Para detectar posibles embarazos.
- Para detectar abuso de drogas y alcohol.

f) Entrevista con el superior inmediato y/o el gerente de departamento

“En casi todas las empresas modernas es el superior inmediato o el gerente del departamento quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.” (8:202)

Comúnmente la última entrevista es realizada por el superior inmediato o el gerente de área, ya que serán ellos quienes tendrán bajo su cargo al candidato seleccionado, y podrán evaluar aspectos específicos del dominio que tiene el aspirante con respecto al puesto que ocupará. El departamento encargado de proporcionar al personal idóneo, se limita a seleccionar a los mejores aspirantes para la plaza, pero quienes deciden entre los aspirantes serán los que tendrán contacto directo con el nuevo colaborador.

g) Descripción realista del puesto

“Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno que habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.” (8:123)

Muchas empresas omiten este paso, y dan por hecho que el candidato debe de estar consciente de la posición que ocupará en la organización, sin embargo, para evitar expectativas erróneas de la vacante, es necesario brindar información no solo de aspectos positivos, sino también de las limitantes que podrá tener al aceptar la contratación, esto evitará la rotación de empleados nuevos en la organización.

h) Decisión de contratar

La contratación es el último paso del proceso de selección, y consiste en formalizar la relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes del trabajador como de la organización.

“La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la

organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.” (8:124)

Al momento de tomar la decisión de contratar al candidato, es necesario que se formalice por medio del contrato de trabajo, apegado a la ley laboral guatemalteca, en el cual estarán plasmadas las condiciones y prestaciones que obtendrá el nuevo integrante por la prestación de sus servicios.

1.9 Proceso de aplicación de personas

La aplicación de personas constituye el segundo paso del proceso de administración de recursos humanos. Una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección; se debe integrar el personal a la organización y posicionarlos en sus cargos y actividades para los cuales fueron contratados.

El proceso de aplicación de personas, incluyen: Inducción, diseño de cargos y evaluación del desempeño, pero para efectos de la investigación únicamente se hará énfasis al proceso de inducción.

1.9.1 Inducción

“La inducción consiste en conducir al individuo al conocimiento del puesto que va a ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros a fin de lograr una adaptación de grupo que impulse el rendimiento y que el nuevo empleado tenga una visión de la empresa donde va a laborar.” (1:193)

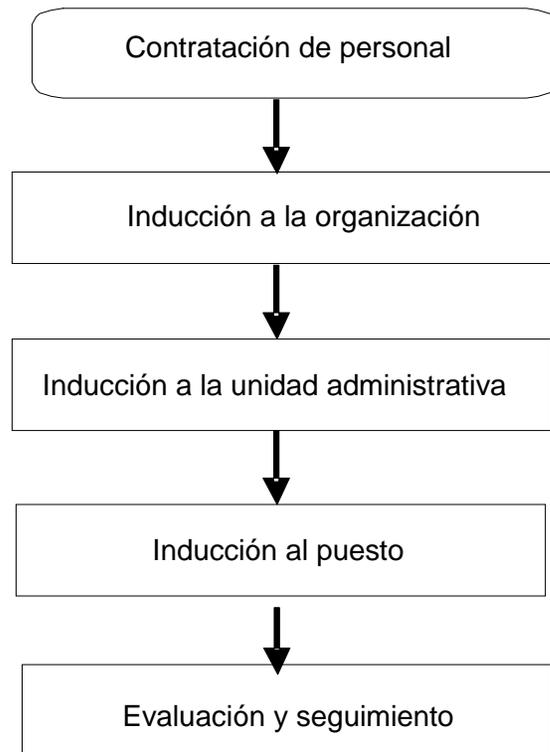
Los programas de inducción en las empresas son de gran importancia, porque ayudan al nuevo colaborador a su adecuada adaptación, logrando con ello a reducir la tensión que se llevan en los primeros días de labores, evitando el

sentimiento de soledad e inseguridad que se pueda dar por pertenecer a una nueva organización.

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, funciones, actividades y con el personal que cuenta. Es importante que las empresas cuenten con programas formales de inducción que explique la información básica como: la historia, servicios, políticas, prestaciones y otras disposiciones.

Hay tres tipos de inducción: Inducción a la organización, a la unidad administrativa y al puesto. Cada una de ellas se muestran en la gráfica siguiente y se desarrollan a continuación.

Figura 5
Proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia, abril 2,011.

a) Inducción a la organización

“Suele llevarse a cabo en el departamento de personal, en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del Manual del Empleado.” (6:345)

Dentro de la inducción general, se proporciona información esencial para familiarizar al nuevo miembro a la organización, generalmente sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos, las normas establecidas y

los estándares no negociables de la organización. Se da a conocer las políticas, prestaciones, horarios de trabajo y procedimientos de pago.

La inducción general, debe ser completa y con el contenido necesario para cumplir con las expectativas de los nuevos integrantes, evitando confusión e incertidumbre en la información proporcionada, así mismo, debe excluirse toda información que sea poco relevante para que el proceso sea efectivo y no agotador para el nuevo miembro.

- Manual de inducción o de bienvenida

El manual de bienvenida “es probablemente la fuente de información más importante que el departamento de RRHH puede ofrecer y establece las bases de la filosofía general de la empresa respecto a las relaciones internas. Informa, tanto a los empleados como a los supervisores, de las políticas y procedimientos de empleo de la empresa, sirviendo también para comunicar a los empleados sus derechos y responsabilidades.” (4:477)

El manual de bienvenida es un instrumento en donde las empresas se apoyan para brindar la inducción de la empresa, éste debe de ser motivador y que como su nombre lo dice brinde la “bienvenida” al nuevo integrante con información básica de la empresa, así como de los beneficios que obtendrá, forma de pago, normas tanto disciplinarias como de seguridad que debe acatar como nuevo integrante a la organización.

Dicho instrumento debe ser de fácil acceso y dominio para todo el personal, entendible evitando sobre todo el lenguaje ambiguo, para impedir interpretaciones incorrectas en dicho manual.

b) Inducción a la unidad administrativa

“La inducción a los nuevos empleados cubre las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo.” (3:223)

La adecuada inducción al personal consiste también en adaptar y conducir al nuevo integrante, no solo a la organización en general, sino también a la unidad administrativa para el cual fue contratado, informándole a que área pertenece, cuales son las funciones de dicha unidad, y a quien debe dirigirse cuando tenga dudas con sus actividades, así mismo, presentarlo a quienes serán sus compañeros de trabajo y mandos superiores.

c) Inducción al puesto

“Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.” (6:345)

En este tipo de inducción, se proporciona información estrictamente del puesto que desempeñará el colaborador, para dar este tipo de inducción se acompaña del descriptor de puesto que sirve de guía para la orientación al personal, la persona adecuada para brindar este tipo de inducción es el inmediato superior o una persona de mayor antigüedad en la unidad administrativa, para orientar adecuadamente al nuevo integrante.

- Descripción de puestos

“Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.” (8:183)

“El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. Muchas veces, también incluye las relaciones de comunicación del cargo con otros.” (8:183)

“Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo.” (8:184)

La descripción de puestos o cargos dentro de la empresa, contribuye a la información de las atribuciones, obligaciones y responsabilidades de los empleados. También, es un instrumento útil tanto para el nuevo miembro de la organización para guiarse en sus actividades, como a todos los integrantes del departamento si existiera rotación de actividades.

d) Evaluación y seguimiento de la inducción

“El seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones. Sin el seguimiento, estas lagunas de su información podrían permanecer ahí.” (8:223)

“El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación. El cuestionario de verificación puede usarse también para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más importante.” (8:223)

Para finalizar el proceso de inducción, es importante aplicar al nuevo empleado un cuestionario para conocer cuales han sido los puntos débiles de dicho proceso y darle un seguimiento con entrevistas personales entre el jefe de área y el empleado.

Al realizar la evaluación y seguimiento de la inducción, se obtienen varios beneficios, el cual se espera que sean: hacer sentir bien al nuevo colaborador y lograr un buen funcionamiento en sus actividades.

Es por ello que, se deben realizar las entrevistas necesarias al empleado para lograr intercambiar opiniones, y detectar si el empleado se siente parte y se identifica el empleado a la organización. Así mismo, se aprovecha a conocer si la empresa también llena las expectativas del empleado, y esa información puede ser utilizada para fortalecer a la organización y corregir sus debilidades.

1.10 Cultura organizacional

“Es el conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas.” (2:143)

La cultura organizacional, es un conjunto de costumbres que adoptan todos los colaboradores y a las cuales se basan, para tomar decisiones o comportamientos dentro de ella.

Dentro de la cultura organizacional está, entre otros, la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, porque las costumbres que se adopten deben ir encaminadas a los lineamientos que en ellos estén definidos para el alcance de sus propósitos.

En la actualidad la empresa objeto de análisis, basa su éxito y posicionamiento en una cultura organizacional fuerte e importante, que hace que la organización se encuentre bien identificada e integrada hacia el mismo fin, para ello ofrece como parte de su cultura buenas condiciones a sus trabajadores, que son el capital más valioso para conseguir excelentes resultados. A pesar de esto, el vínculo principal para que los empleados absorban o se familiaricen con dicha cultura, sigue siendo el proceso de inducción, el cual se debe llevar a cabo de manera eficiente, para que desde el inicio el colaborador se sienta identificado a la cultura organizacional.

1.10.1 Componentes de la cultura organizacional

- a) “Artefactos observables: constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Artefactos son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y estándares de comportamientos de los miembros de una organización.” (2:144)

- b) “Valores compartidos: son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros.” (2:145)

Tanto los artefactos observables como los valores compartidos, deben ser mencionados claramente en el proceso de inducción general y específica. En la inducción se puede aprovechar a enfocarse en la cultura organizacional para obtener desde el inicio de labores del nuevo integrante, una asimilación y aceptación de la misma, y así establecer una buena armonía y buena comunicación para el alcance del bien común.

- c) “Presupuestos básicos: son las creencias inconsistentes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de presupuestos no escritos y ni siquiera hablados.” (2:145)

La cultura organizacional influye directamente en las actitudes de los empleados, efectividad y rendimiento interno. Es por ello, que en el proceso de inducción que se realiza en la empresa objeto de análisis, se puede analizar la conveniencia de integrar esta cultura, con la finalidad de adecuar a los empleados a sus funciones y lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Cabe resaltar que en el presente documento, se menciona la cultura organizacional, ya que esta influye en las actitudes de los empleados, efectividad y rendimiento interno. Es por ello, que en el proceso de inducción que se realiza en la empresa objeto de análisis, se puede analizar el beneficio de integrar esta cultura, con la finalidad de adecuar a los empleados a sus funciones y lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

1.11 Otros conceptos a considerar dentro del desarrollo de la investigación:

Es indispensable contemplar otros conceptos los cuales serán indispensables para el desarrollo de la investigación:

1.11.1 Productividad:

La productividad es la “Medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia.” (7:23). Los colaboradores son productivos si contribuyen con el alcance de los objetivos de la organización.

En la actualidad, toda empresa desea que los integrantes de la misma sean productivos para así obtener mayores ganancias en su negocio.

1.11.2 Ausentismo:

“Ausentismo es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo. El ausentismo constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados, sea por falta, retraso o algún otro motivo.” (2:73)

En otras palabras, “el ausentismo es la falta al trabajo” (7:24). El ausentismo se puede dar por que el colaborador no se presente a sus labores debido a problemas de salud, por problemas personales o imprevistos que se presenten.

Es indiscutible que una organización opere sin presentar ningún problema de ausentismo, pero se pretende que este indicador sea insignificante para no obstaculizar el alcance de los objetivos corporativos.

1.11.3 Rotación de personal:

“Es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario. Una tasa elevada de rotación aumenta los costos de reclutamiento, selección y capacitación.” (8:24)

“Es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones. A cada desvinculación casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición. Existen dos tipos de desvinculaciones

1. Desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador.” (2:74)

2. “Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlo por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral.” (2:75)

La rotación de personal es un índice que refleja la inestabilidad de los empleados en una organización, ésta puede ser ocasionada por el propio empleado cuando siente que la empresa no ha llenado sus expectativas con respecto al ambiente laboral, prestaciones, instalaciones físicas, etc., y toma la decisión de retirarse.

De la misma manera, la rotación puede ser provocada por la organización, cuando en un tiempo determinado concluye que la persona contratada no llena el perfil de puesto y decide prescindir de los servicios del empleado.

El índice de rotación aceptable debe ser menor al 30%, si este porcentaje es mayor se deben buscar las causas que está ocasionando la elevación de este índice.

A continuación se presenta la fórmula para calcular el índice de rotación:

$$IR = \frac{[(A+D)/2]}{PE} * 100$$

Entonces:

IR= Índice de rotación

A= Admisiones

D= Desvinculaciones

PE= Promedio de empleados

La rotación de personal, genera gastos por lo cual se dice que es costosa ante cualquier organización, a continuación se detallan los costos a considerar dentro de la rotación de personal:

Figura 6
Costos de reposición

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la formación	Costos de la separación
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento del empleado • Propaganda • Visitas a escuelas • Atención a los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Estudios de mercado • Cuestionarios y costo de procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de selección • Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación y calificación del test • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integración • Inducción • Costos directos de la formación • Tiempo de los instructores • Baja productividad durante la formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc) • Pago de prestaciones • Entrevista de separación • Costos del outplacement • Puesto vacante hasta encontrar sustituirlo

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano. Página 76

La figura anterior refleja los aspectos a considerar para el cálculo de la rotación de personal, cabe mencionar, que dichos aspectos variarán de una empresa a otra, debido a que cada empresa maneja registros diferentes por el tipo de empresa, dimensión organizacional, rol de la empresa, etc.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Justificación

El presente capítulo, tiene como propósito principal determinar la situación actual del proceso de admisión e inducción, a través de la presentación y análisis de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

Y para ello, es necesario mencionar que la empresa en la actualidad ha tenido una serie de problemas internos, sin embargo, los que tienen mayor relevancia son los de reclutamiento, selección e inducción de personal, por esa razón se eligió este tema para contribuir con la empresa a crear nuevos procesos o fortalecer los ya existentes, puesto que las debilidades que enfrenta la organización radican en que se ha atraído a personal que no llena las expectativas y necesidades de la organización, hay personal con perfiles altos que ocupan puestos que no van de la mano con su nivel académico y experiencia, tampoco se le ha dado oportunidad a los integrantes de la organización a ocupar alguna plaza vacante. Lo anterior mencionado, ha generado que el personal no dure en el puesto de trabajo, y se ocasione pérdida de recursos al no contar con un proceso de admisión eficiente.

Así mismo al nuevo colaborador no se le brinda adecuada orientación para adaptarlo a la organización, pues en varios casos los empleados en el primer día de labores, no saben a quien dirigirse, no tienen un panorama claro de la información dada en la inducción, lo que ha generado personal desorientado, indiferente a la organización y al puesto de trabajo, así como evidente deslealtad.

La utilidad de la propuesta, se fundamenta a que mediante la aplicación de las herramientas y lineamientos proporcionados, la empresa podrá alcanzar altos índices de productividad y buen desempeño laboral; por medio del personal idóneo que contribuirá con sus esfuerzos y capacidades para lograrlo, lo cual reducirá la rotación e insatisfacción de personal.

2.2 Metodología utilizada en la investigación

Para obtener la información que se presenta en este capítulo, sirvió de base el método científico, con el objetivo de recolectar información directamente de fuentes primarias, fue necesaria la investigación de campo debido a que se elaboraron encuestas dirigidas a una muestra de 246 colaboradores de la unidad de análisis de una población de 1,629; y se utilizaron las técnicas de encuesta, y entrevista, también los instrumentos de cuadro de captura y tabulación. Las encuestas se realizaron a la muestra indicada, distribuidas únicamente en el área capitalina, así mismo, se realizó una entrevista al gerente de Recursos Humanos, por lo que se tomó en cuenta el planteamiento de las hipótesis para que las preguntas fueran encaminadas a recolectar la información necesaria, también la observación fue una técnica de investigación útil, pues permitió obtener información sobre el ambiente de trabajo y conocer la forma en que se realizan las actividades relacionadas con la admisión e inducción del personal.

En relación a las fuentes secundarias fueron de apoyo libros, textos, internet, entre otros, las cuales sirvieron de base a obtener los elementos necesarios para describir la situación actual del proceso de admisión e inducción. Luego de adquirir la información se procedió a ordenarla de modo que se analice y se obtengan elementos necesarios acerca del desarrollo de este informe así como de la propuesta.

2.3 Generalidades de la unidad de análisis

2.3.1 Antecedentes de la empresa

La empresa inició operaciones en el año 1,931 dedicada al manejo de muelles y bodegas, lo cual representó una gran oportunidad de mercado para expandir sus operaciones. En 1,954 se dio un nuevo enfoque al negocio iniciando la venta de electrodomésticos al detalle. Al inicio eran pequeñas tiendas y con el transcurso de los años, se llegó a abrir en todos los países algunas tiendas de más de 200 metros cuadrados. A la fecha tiene presencia en los países de América Central, desde Guatemala hasta Nicaragua, así como en Houston, Los Ángeles y República Dominicana, las cuales tienen el mismo funcionamiento que las que operan en América Central.

Actualmente está conformada por varias cadenas de electrodomésticos, por lo cual se considera una empresa en constante crecimiento y que representa una de las empresas de mayor reconocimiento y empuje en la actualidad, pues cuenta con 90 tiendas a nivel nacional, 1629 empleados haciendo un total de 32 puestos de trabajo.

2.3.2 Filosofía empresarial de la unidad de análisis

A continuación se describe la filosofía actual de la empresa distribuidora de electrodomésticos, información proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos:

a) Misión

Somos líder Centroamericano en la comercialización de electrodomésticos, cubriendo las necesidades de los hogares de la región, con servicios y productos

innovadores, con la dedicación y esmero que nuestros clientes merecen, fomentando un ambiente profesional para los colaboradores, logrando la rentabilidad y el crecimiento sostenible, necesario para cumplir las expectativas de los accionistas.

b) Visión

Ser una empresa que a través del liderazgo y de un proceso de mejora continua, crezca en su mercado contribuyendo al desarrollo de la región y a la calidad de vida de las familias centroamericanas.

c) Valores

- Lealtad: sentido de pertenencia que cada uno de los integrantes deben reflejar.
- Responsabilidad: habilidad que poseemos los seres comprometidos, para responder por nuestros actos y comportamientos.
- Integridad: transparencia en todo lo que hacemos y para quien lo hacemos, dando credibilidad y confianza, proyectándose así a la sociedad.
- Trabajo en equipo: idea enfocada hacia un resultado, para alcanzar el objetivo principal de “Servir a nuestros clientes”.
- Servicio al cliente: todas aquellas acciones realizadas por los miembros de la organización para proporcionar “Momentos de verdad para satisfacer las necesidades a los clientes”.

d) Servicios

Los servicios que presta la empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital son los siguientes:

- Venta de línea blanca.
- Venta de línea electrónica.
- Venta de línea de muebles
- Venta de equipos de ejercicios.
- Venta de motocicletas.

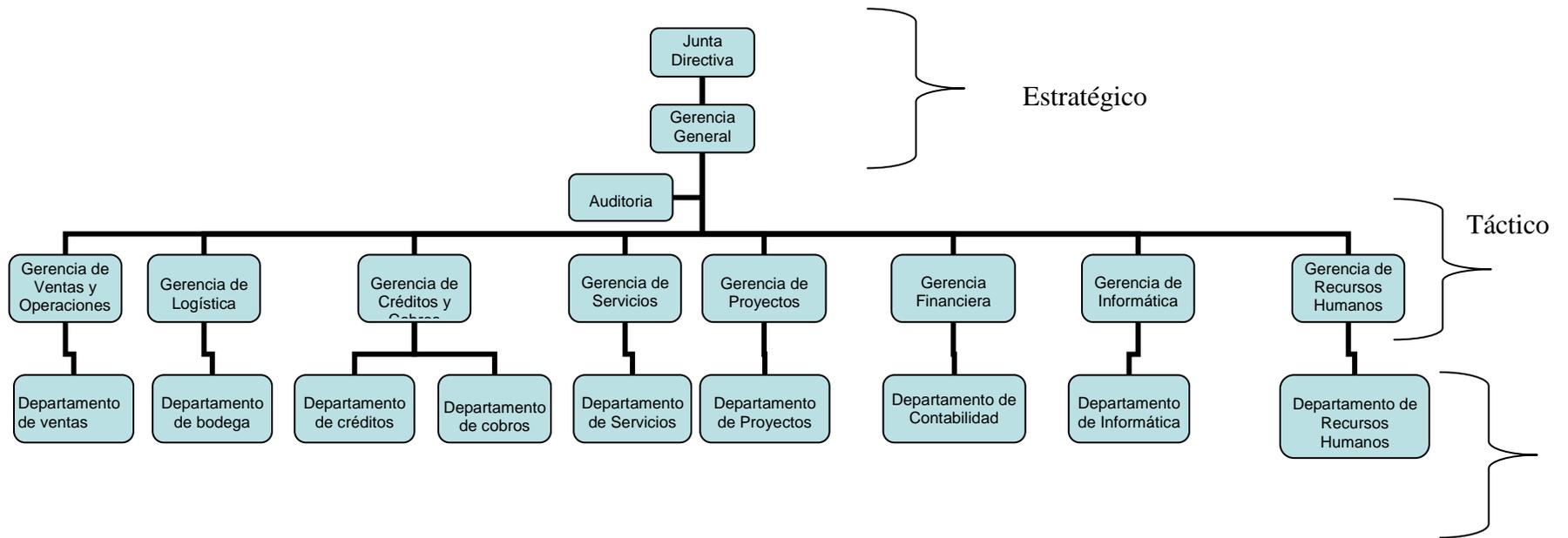
2.3.3 Estructura organizacional

Para el desarrollo de sus funciones; la empresa distribuidora de electrodomésticos posee una estructura organizacional que inicia con el nivel estratégico de dirección, dado en la Junta Directiva y Gerencia General, quienes son las máximas autoridades.

El segundo nivel está conformado por el nivel táctico de la organización, conformada por las diferentes gerencias de la organización. Y en el último nivel se encuentra el nivel operativo conformado por el personal administrativo y operativo de la organización.

La empresa está integrada por 1,629 colaboradores, de los cuales el 1% está conformado por las gerencias, el 6% por las diferentes jefaturas y el 93% lo representa el personal administrativo, operativo y de ventas.

Figura 7
Organigrama General
Empresa Distribuidora de Electrodomésticos
Año 2011



Fuente: Empresa distribuidora de electrodomésticos, junio 2011

A continuación se describe brevemente las funciones que realiza cada área en la organización:

La Junta Directiva, está conformada por los accionistas de la empresa distribuidora de electrodomésticos, es la que tiene mayor autoridad y se encarga de buscar la expansión y rentabilidad de operaciones. La junta directiva, tiene como principal función formular políticas y planes generales que contribuyan a la adecuada dirección de la empresa para encaminarla hacia un objetivo común.

La Gerencia General, tiene la representación legal ante cualquier autoridad; junto con las demás gerencias realizan regularmente reuniones de staff; con el objetivo de discutir los problemas que se presentan en cada área de trabajo, se exponen los motivos que han provocado dichos problemas, y conjuntamente buscan las soluciones que beneficien a cada departamento para reducir o eliminar los aspectos negativos que se estén enfrentando.

El Gerente General, juega un papel indispensable para la adecuada dirección de la misma, pues es el encargado de velar por el cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos, aprueba todos los movimientos financieros que se realicen, evalúa periódicamente las actividades realizadas por las distintas gerencias, y es el encargado de informar a la junta directiva de la situación económica y administrativa actual de la empresa. Adicionalmente, tiene la facultad para crear nuevos negocios con los proveedores y la responsabilidad de encaminar todas sus acciones al logro de los objetivos corporativos.

La Gerencia General tiene a su cargo a ocho gerencias las cuales son: la Gerencia de Ventas y Operaciones, de Logística, de Créditos y Cobros, de Servicios, de Proyectos y Mantenimiento, Financiera, de Informática y de Recursos Humanos.

La Gerencia de Ventas y Operaciones, tiene a cargo la administración de todas las tiendas de electrodomésticos a nivel capitalino y departamental, negocia con los proveedores que ofrecen productos de buena calidad, también se encarga de la publicidad brindada por los diferentes medios para atraer a más clientes, también realiza análisis comparativos en base a resultados obtenidos durante un período específico para determinar si se alcanzaron los objetivos propuestos y determinar nuevas proyecciones de ventas, los planes de mercadeo inherentes a éstos, así como la exploración de nuevos mercados. El gerente de esta área, tiene a cargo un equipo completo de supervisores de cadena, jefes de tienda y vendedores.

La Gerencia de Logística, es la encargada de dirigir, coordinar, controlar y distribuir todos los pedidos requeridos por las distintas tiendas a los destinos que se indiquen, abastece de mercadería a las sucursales cuando así solicita.

La Gerencia de Créditos y Cobros, analiza los créditos otorgados a los clientes, es requerida su aprobación cuando hay créditos de dudosa procedencia, por lo cual, este departamento es clave para hacer las investigaciones y fiscalizaciones pertinentes para reducir el riesgo de crear carteras de cuentas incobrables para la empresa. Adicional a otorgar créditos, realiza la labor de cobranza a domicilio y telefónica, ejerce presión a los clientes morosos, y traslada expedientes al departamento jurídico cuando sea necesario para la intervención legal.

La Gerencia de Servicios, se encarga de ofrecer al cliente los mejores repuestos para sus electrodomésticos, ofrece reparación gratuita de artículos que hayan sido adquiridos en la organización. Adicionalmente, se cuenta con técnicos capacitados que visitan el domicilio al cliente sin ningún costo para ofrecer mantenimiento a sus electrodomésticos.

La Gerencia de Proyectos y Mantenimiento, dirige a técnicos especialistas en la construcción y cumplen con la labor de visitar todas las tiendas, revisando que las instalaciones sean las apropiadas tanto para el colaborador, como para la captación del cliente, también llevan a cabo la construcción de nuevas instalaciones que les sean solicitados. Verifican el buen funcionamiento, entre otras, del sistema de seguridad, aire acondicionado, electricidad de toda la empresa en general.

La Gerencia Financiera, lleva el control de todos los gastos realizados por departamento de trabajo, asigna y comprueba que el presupuesto total de la organización se cumpla, realiza proyecciones de ventas anuales, aprueba los egresos de la organización para proveedores, pagos de empleados, pagos por servicios prestados, etc. Analiza los estados financieros de la empresa, supervisa el área contable, concilia las cuentas que son utilizadas en los diferentes departamentos de la organización.

La labor de la Gerencia de Informática es, velar por el soporte técnico a la organización completa, contando con operadores que responden a la solicitud de las diferentes áreas para la revisión del equipo de computo, se encargan de actualizar el equipo con software actualizado para la optimización de esta herramienta. Es la encargada de proporcionar e instalar la tecnología a las nuevas tiendas.

La Gerencia de Recursos Humanos, es la que cumple con la tarea de velar por el cumplimiento de la atracción, capacitación y el puntual pago de salarios de los colaboradores de la organización, verificando que todo sea apegado a lo que indica la ley guatemalteca. Ofrece un ambiente de apoyo al colaborador, dando soluciones precisas y viables a los inconvenientes que ellos presenten. Fortalece la comunicación entre colaborador y jefe, siendo su participación neutra ante los problemas.

2.4 Análisis de la situación actual del proceso de admisión e inducción de personal

Antes de presentar los resultados obtenidos por medio de las encuestas, se presenta información sobre el % actual de rotación de la empresa en estudio, lo cual ayudará a obtener un panorama general de la situación de la empresa, y además a conocer si los procesos actuales son efectivos para la retención y contratación del personal.

2.4.1 Análisis de la rotación del personal en la organización:

Con el objetivo de determinar el índice de rotación que se posee actualmente, la empresa facilitó la siguiente información:

Cuadro 1
Movimiento del personal año 2010
Empresa distribuidora de electrodomésticos

MES	No. DE EMPLEADOS	CONTRATACIONES	DESPIDO	RENUNCIA	ABANDONO	TOTAL DESVINCULACIONES	I.R.P. MENSUAL
Enero	1,630	103	12	54	3	69	5.28%
Febrero	1,664	80	14	36	2	52	3.97%
Marzo	1,692	55	13	34	0	47	3.01%
Abril	1,700	51	11	39	2	52	3.03%
Mayo	1,699	64	12	52	1	65	3.80%
Junio	1,698	73	9	40	2	51	3.65%
Julio	1,720	71	16	36	5	57	3.72%
Agosto	1,734	60	11	21	3	35	2.74%
Septiembre	1,759	59	15	35	3	53	3.18%
Octubre	1,765	41	17	13	2	32	2.07%
Noviembre	1,774	54	19	39	3	61	3.24%
Diciembre	1,767	92	22	48	2	72	4.64%
Total	20,602	803	171	447	28	646	42.20%
Promedio	1,717						

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

Con base a la información anterior se establece que el promedio de empleados durante el año 2010 fue de 1,717 y el total de ingresos y egresos de empleados, fue de 803 y 646 respectivamente.

Tal y como lo muestra el cuadro anterior, el motivo de la mayoría de retiros han sido por renunciaciones, en donde se tuvieron a la vista varias cartas donde los motivos comunes de su retiro son: por una mejor oportunidad, inconformidad en atribuciones, porque la empresa no cumplió con lo ofrecido en la contratación, por labores acorde a sus estudios, cabe mencionar que estos retiros se han dado en un periodo no mayor de seis meses después de su contratación.

Así mismo el gerente de recursos humanos manifestó que los despidos que han surgido fueron ocasionados por: no pasar el período de prueba, no cumplir con los requisitos y estándares mínimos que debe poseer el candidato para que realice correctamente sus atribuciones lo cual refleja un proceso de reclutamiento y selección deficiente.

2.4.2 Estimación de los costos actuales

Lo anterior descrito, obedece a un inadecuado proceso de admisión e inducción de personal, lo cual repercute en elevados costos por no llevar procesos adecuados, estos costos se ven reflejados en las prestaciones que se pagan al personal por el corto tiempo que prestan sus servicios a la empresa, así como en el tiempo invertido para reclutar, seleccionar e introducir al nuevo integrante a la organización.

Cabe mencionar que la empresa distribuidora de electrodomésticos no cuenta con datos exactos sobre el proceso de admisión de personal e inducción, sin embargo proporcionó una estimación de gastos anuales del año 2010, bajo este concepto para poder determinar el índice de rotación.

A continuación se describe la información proporcionada por la unidad de análisis:

Cuadro 2
Costos actuales estimados del proceso de admisión e inducción del personal
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital
(Cifras expresadas en quetzales)

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
RECLUTAMIENTO				
1	Publicación de anuncio de prensa 2x1"	12	275.50	3,306.00
2	Reproducción de solicitud de empleo (4 páginas)	646	4.00	2,584.00
3	Horas hombre personal de recursos humanos	5168	25.00	129,200.00
SELECCIÓN				
1	Reproducción de pruebas de idoneidad	3230	5.00	16,150.00
2	Verificación de información INFORNET	646	1.00	646.00
3	Horas hombre personal de recursos humanos	5168	25.00	129,200.00
INDUCCIÓN				
1	Lapiceros	100	1.00	100.00
2	Cuadernillos para notas	646	5.00	3,230.00
3	Horas hombre personal de recursos humanos	2584	25.00	64,600.00
4	Horas hombre jefe inmediato	2584	29.17	75,366.67
5	Horas hombre compañero de trabajo	2584	10.42	26,916.67
OTROS GASTOS				
1	Gastos por desvinculación (prestaciones laborales)			427,490.89
TOTAL				878,790.22

Fuente: Elaboración propia

Según los datos anteriores, se logró determinar que la empresa ha incurrido en un gasto anual de Q. 878,790.22 por las desvinculaciones derivadas de las renunciaciones y despidos en el año 2010, valor que representa el 43% de rotación de personal. Lo anterior hace un equivalente de Q.1,360.36 (878,790.22/646) de costo por cada persona contratada que se retira de la empresa.

2.4.3 Proceso de reclutamiento de personal

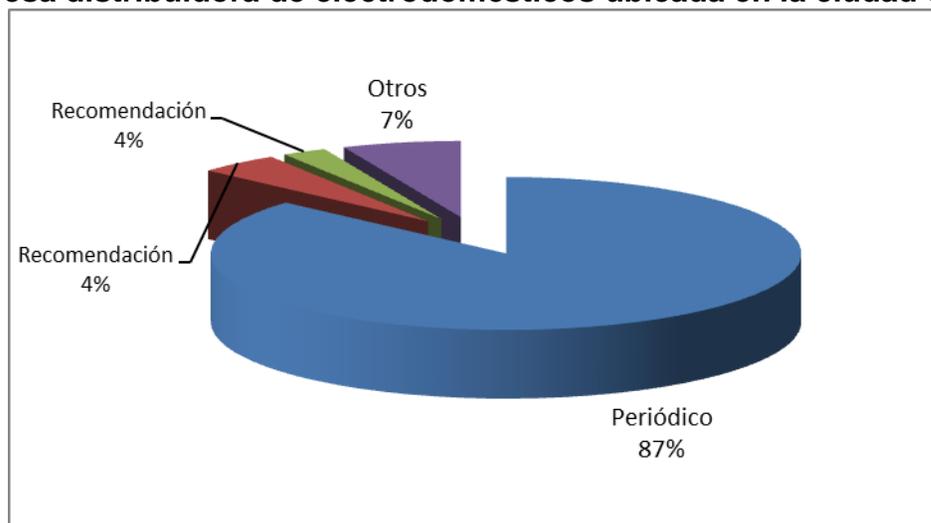
Actualmente la organización cuenta con un proceso de reclutamiento de personal, el cual se ha utilizado durante varios años sin sufrir mayores modificaciones para su desarrollo, dicho proceso comienza con la necesidad de cubrir una plaza, en donde la jefatura de cada área es la encargada de hacer la

requisición del personal, para lo cual es necesario contar con la descripción de puestos, porque en el se encuentra la información sobre experiencia, conocimientos que debe poseer el aspirante. Cabe mencionar que este proceso no se está aplicando adecuadamente para cumplir con lineamientos concretos y así obtener resultados eficientes, debido a que no tienen establecidos perfiles ni descriptores de puestos, por lo que no poseen una base para conocer si el candidato cumple con los requerimientos necesarios de la vacante.

A continuación se presenta información respecto al reclutamiento de personal que realiza la organización en análisis:

a) Técnicas de reclutamiento

Gráfica 1
Convocatoria de personal
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

Con base a la entrevista realizada al gerente de Recursos Humanos, se obtuvo que las técnicas que se utilizan para reclutar al personal son: periódico, base de datos y publicaciones en internet. Y el personal de la organización expuso lo siguiente: el 87% conoció que existía una plaza vacante por medio de periódico,

el 4% se informó por medio de recomendación, el 2% por promoción interna y el 7% por otros medios.

En los resultados obtenidos, se puede comprobar que aunque se empleen otras fuentes de reclutamiento, la empresa demuestra inclinación por atraer candidatos que buscan empleo por medio de anuncio de prensa, excluyendo las otras fuentes como lo son: bases de datos que poseen, sitios de reclutamiento por medio de internet, entre otras. Esto ocasiona una desventaja en la organización, ya que no está captando la atención de todo el mercado de recursos humanos, sino que se está enfocando únicamente en las personas que buscan empleo por medio de anuncios de prensa, perdiendo la oportunidad de tener aspirantes potenciales de otras fuentes.

También se puede observar, que en los resultados se refleja un bajo porcentaje de personas que han sido promovidos a otros puestos, y por lo mismo, los colaboradores manifestaron que en la organización dan poca oportunidad de crecimiento laboral, lo cual se denota en los resultados anteriores. Esto ocasiona indiferencia del personal hacia los objetivos corporativos, por no tomar en cuenta el record laboral, la experiencia obtenida dentro de la organización así como el nivel académico con el que cuentan actualmente.

Por otra parte, se preguntó al gerente de Recursos Humanos la manera en que realizan la convocatoria por medio escrito para atraer el personal, siendo el anuncio en prensa y según su opinión, reconoce que no son muy llamativos para el lector, debido que en el se incluyen únicamente aspectos generales de la vacante, y lo realizan de esta forma para minimizar gastos. Lo cual concuerda con los comentarios del personal, quienes manifestaron que tanto el diseño como el contenido del anuncio carecen de atractivo visual.

Con la información anterior se evidencia que el anuncio no cumple con la técnica AIDA para atraer al mayor número posible de aspirantes, generando con ello gastos a la organización sin tener el resultado que se espera.

Como consecuencia de lo anterior, resalta el desinterés que provoca el anuncio en los aspirantes, así como el desaprovechamiento de este medio para captar la atención de candidatos potenciales.

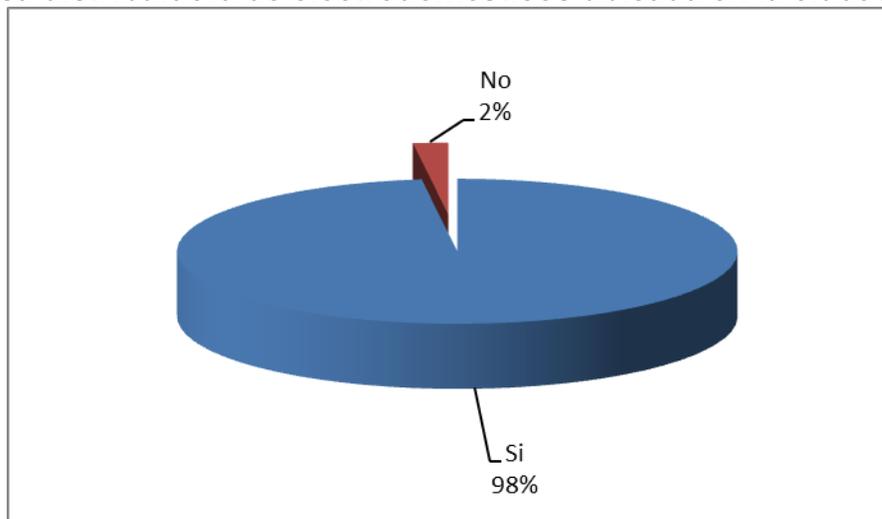
Otro factor determinante en la entrevista dirigida a la persona encargada del departamento de Recursos Humanos fue el costo del proceso de reclutamiento, en donde no se posee el dato exacto sino solamente un aproximado de los costos de reclutamiento de personal, lo cual provoca que no se tenga el impacto económico de lo que la empresa ha invertido por cada persona reclutada y que permita determinar si el proceso fue satisfactorio.

2.4.4 Proceso de selección de personal

Al momento de finalizar el reclutamiento de personal, se inicia llamando solamente a aquellos candidatos que llenaron los requisitos de la plaza vacante para iniciar el proceso de selección de personal. Dentro del análisis efectuado para el proceso de selección de personal, se evidencia cuantas entrevistas fueron realizadas al personal, así como el tiempo transcurrido desde que iniciaron el proceso de reclutamiento hasta cuando fueron llamados a la primera entrevista. Además, se encuentran los tipos de pruebas que realizaron los colaboradores y cual fue la forma de contratación.

b) Solicitud de empleo

Gráfica No. 2
Colaboradores que llenaron solicitud de empleo
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

Mediante los resultados de la investigación, el gerente de Recursos Humanos manifestó que todo el personal llena solicitud de empleo al momento de iniciar labores, y en confrontación con la respuesta de los colaboradores se identificó que el 98% de las personas llenaron solicitud de empleo, mientras únicamente el 2% indicaron lo contrario. Lo anterior obedece a que como existe un pequeño porcentaje de promoción interna, estos son los que no llenaron nuevamente solicitud, debido que, como son personal activo de la organización, no se requiere que completen nuevamente este requisito.

A través de la revisión de la solicitud de empleo que utilizan actualmente, se pudo determinar que es un documento con información completa la cual debe llenar el aspirante, solicita datos puntuales en cuanto a información personal, nivel académico y experiencia. Sin embargo, en ella no hay un espacio en donde

se comprometa al colaborador para que coloque información fidedigna de lo que solicita, como lo son: dirección de la residencia, nombres de las referencias laborales y personales, ingresos que percibió en los trabajos anteriores, motivo del retiro en las empresas que trabajó, etc. Y el no contar con un espacio en donde el candidato asuma la responsabilidad si se detecta que los datos brindados son falsos, conlleva a que el candidato no tome con seriedad la información colocada, que proporcione información sobre trabajos inexistentes, datos personales erróneos o experiencia no adquirida y se incurran en pérdida de tiempo y de recursos de la empresa.

Adicionalmente, en la entrevista realizada al gerente, se determinó que los documentos que debe presentar el personal para iniciar la relación laboral son, entre otros: currículum vitae, antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación personales y laborales. Tal información fue reconfirmada con los colaboradores, en la que concordaron, que estos son los documentos que presentaron al momento de iniciar el proceso para aplicar a una plaza vacante en la empresa.

Así mismo se expone que en la unidad de análisis no se realiza, ni se solicita al aspirante de la plaza algún examen médico, lo cual se corroboró con el personal encuestado, quienes indicaron que a ninguno se le solicitó examen médico al momento de solicitar empleo. Lo anterior provoca que los dirigentes de la organización ignoren el estado del personal, y que colaboradores con problemas de salud estén realizando actividades de gran esfuerzo y por consiguiente estos requieran de visitas constantes al IGSS, que se ausenten frecuentemente por quebrantos de salud o que posean enfermedades contagiosas y arriesguen al demás personal.

c) Entrevistas realizadas

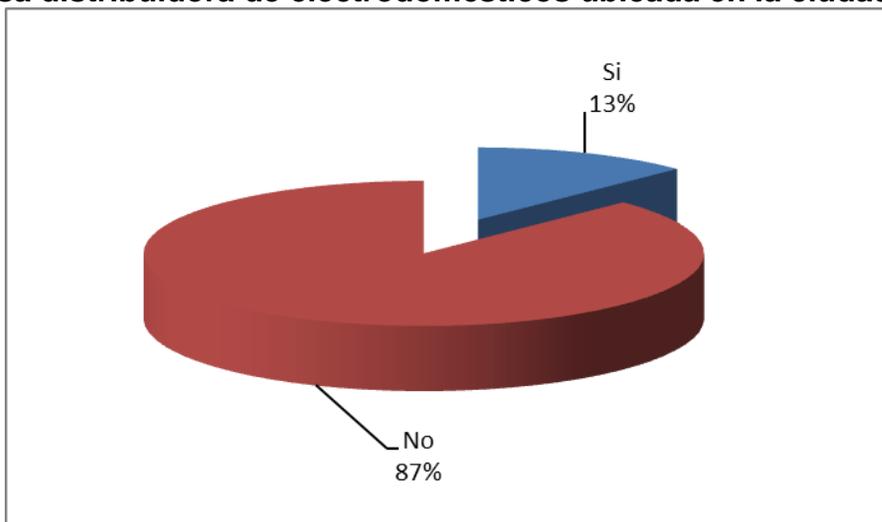
Con base a la información recabada a través del gerente de Recursos Humanos, se determinó que posteriormente a llenar la solicitud de empleo, se realiza la primera entrevista al candidato y quien la lleva a cabo es la persona encargada del proceso de reclutamiento y selección de la empresa, la cual consiste en evaluar la presentación, personalidad, experiencia y simpatía del aspirante. Al solicitar la guía que sirve de base para realizar la entrevista, se comprobó que no se posee, sino que las preguntas que se realizan van surgiendo en el momento de la entrevista, lo cual evidencia que no se indaga ni se evalúa sobre aspectos importantes tales como: nivel educativo, aspiraciones, conocimientos y forma de expresarse.

Adicionalmente, se obtuvo que no se cuentan con instrumentos técnicos que faciliten la estandarización de la entrevista.

Por lo que al realizar la entrevista, únicamente se hacen anotaciones en la solicitud de empleo reconfirmando lo que el candidato colocó en este documento, y resaltando información que se considere importante.

El no contar con una entrevista bien estructurada, ha provocado abstenerse de información relevante del candidato, dejando en el olvido factores indispensables para la comparación entre los solicitantes, tales como: aspiración salarial, experiencia, disponibilidad de horario, etc.

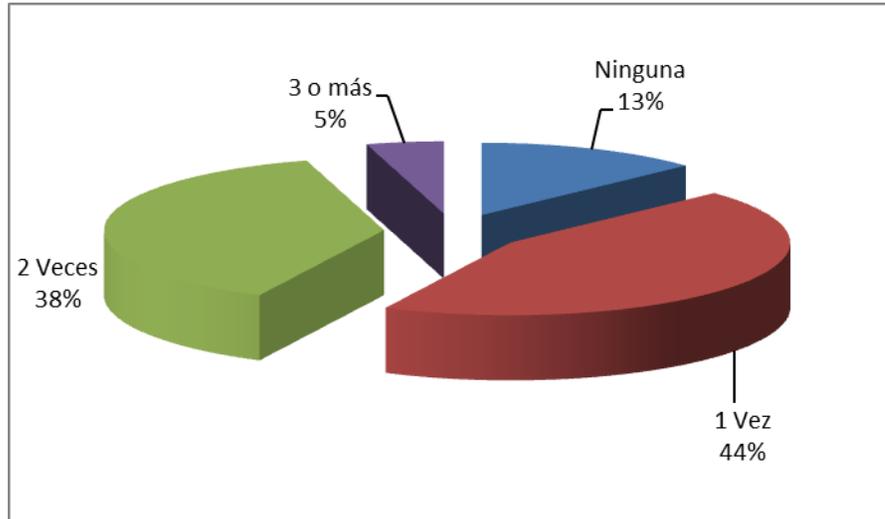
Gráfica No. 3
Entrevista preliminar realizada a los colaboradores
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

En la información proporcionada por los colaboradores, indicaron que únicamente el 13% fueron entrevistados cuando llegaron a solicitar empleo, mientras que el 87% indicó no haber sido entrevistado en ese momento, sino que fueron llamados después de llenar la solicitud de empleo, lo cual evidencia que la selección no ha sido objetiva, pues no se han considerado aspectos indispensables que se obtienen desde la entrevista preliminar y que sirven como base de comparación entre los demás aspirantes.

Gráfica No. 4
Número de entrevistas realizadas al personal
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

Se obtuvo que en la organización el orden de las entrevistas para cualquier plaza es: la primera entrevista la realiza la persona encargada de reclutamiento y selección, la segunda con el jefe inmediato, la tercera con el gerente de área y por último con la Gerencia de Recursos Humanos, esto con el objetivo que haya una decisión unánime entre los involucrados en este proceso, pues todos los criterios son importantes al momento de decidir quien ocupará la plaza disponible.

Los colaboradores manifestaron que al 13% no se les practicó ninguna entrevista, el 44% solamente una vez fueron entrevistados, el 38% dos veces y el 5% tres o más.

El patrón de respuesta anterior, refleja que no hay una estandarización del número de entrevistas que se deben realizar a los candidatos, según el puesto de trabajo.

Es relevante resaltar, que a pesar que la entrevista es una técnica determinante en la selección, un alto porcentaje inició labores sin que se les haya aplicado la misma, o solamente se le entrevistó una vez. Lo cual ocasiona que el departamento de recursos humanos no realice la función de filtro para presentar datos oportunos y concretos de los candidatos ante las gerencias.

Otro factor importante es el tiempo que transcurre para llamar a los candidatos a entrevista, lo cual se corroboró que en su mayoría son llamados en un promedio de 2 semanas y ocasionalmente hasta un mes, el gerente de Recursos Humanos indicó que esto se debe porque desean contratar al mejor candidato para la organización, y el análisis de las solicitudes de empleo y curriculum vitae son revisados de forma minuciosa para seleccionar únicamente a 3 personas, sin embargo, el tiempo que transcurre para ser llamados es muy extenso lo que provoca desinterés en el candidato para la plaza, y esto eleva el costo del proceso de reclutamiento y selección, porque al momento que son llamados los candidatos potenciales ya no están disponibles pues ya prestan sus servicios en otra empresa, y esto conlleva a iniciar de nuevo el proceso.

d) Pruebas de idoneidad

De acuerdo con la información proporcionada por el Gerente de Recursos Humanos, las pruebas comunes para todos los puestos son psicométricas, de conocimientos y de personalidad.

No obstante, según el siguiente cuadro únicamente 34, 23 y 45 empleados respondieron haber realizado la pruebas psicométricas, de conocimientos y personalidad respectivamente, en donde la minoría informó que realizaron la de simulación y ninguno para la prueba de honestidad. Esto refleja que no se está tomando en cuenta los resultados de las pruebas para la toma de decisiones en

el proceso de selección, evidenciando el desaprovechamiento de recursos de la empresa.

Cabe mencionar que las pruebas psicométricas, de conocimientos y personalidad son aplicadas al personal dependiendo el puesto que desempeñan, por lo que en el cuadro de resumen que se presenta, se establece que la prueba común realizada, es la prueba de personalidad, la cual se refiere a la prueba de aptitud para las ventas.

La prueba de simulación, ha sido realizada a las jefaturas, en donde se expone un problema de la situación actual, y los candidatos crean un escenario improvisado, basado en su liderazgo, autoridad y experiencia. Esta actividad, se lleva a cabo en el departamento de recursos humanos, la cual está a cargo del gerente de dicho departamento.

Cuadro 3
Pruebas realizadas a los colaboradores
para aplicar a la plaza vacante

	Empleados		Total
	Si	No	
Psicométrica	34	212	246
De conocimientos	23	223	246
De simulación	13	233	246
De personalidad	45	201	246
De honestidad	0	246	246

Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

El que la empresa distribuidora de electrodomésticos no aplique pruebas de idoneidad, ha ocasionado que no se aprovechen las herramientas que permiten conocer aspectos esenciales del aspirante y por ende no se cuenta con información que ayude a validar si los resultados son los que se requieren en el puesto vacante.

La empresa cuenta con las distintas pruebas para que los aspirantes las realicen, sin embargo no se llevan a cabo, lo cual hace que el proceso sea incompleto y sin base para tomar la decisión de contratar. Lo mencionado conlleva a que, el proceso únicamente permite elegir a la persona por cumplir con la tarea de cubrir el puesto vacante, lo que ocasiona que el candidato seleccionado no sea el idóneo entre el grupo de personas que solicitaron la misma plaza.

En cuanto a la pruebas de honestidad, el gerente de Recursos Humanos manifestó que actualmente no se practica, pero se han tenido antecedentes de faltantes de mercadería y de caja en varias tiendas.

Es relevante, que se tengan antecedentes de pérdida de mercadería y valores y no se haya implementado dicha prueba para el personal que desee pertenecer a la organización, lo cual hace que el proceso de selección sea deficiente, pues un alto porcentaje de personal tiene contacto con la mercadería de la empresa. La falta de aplicación de esta prueba aumenta el riesgo de contratar personas con tendencias a robos o manipulación de inventarios, lo cual repercute en pérdidas para la organización.

e) Verificación de datos y referencias

Según información proporcionada por el gerente de Recursos Humanos las referencias laborales casi siempre se realizan antes de la contratación, pero en algunas plazas que son solicitadas de urgencia, éstas son confirmadas después

de la contratación del personal y se hace la excepción de trabajarlas de esa forma. Así también, mencionó que en varias ocasiones han tenido que prescindir de los servicios de personal de recién ingreso, porque al momento de solicitar referencias, se obtiene que dicha persona tuvo participación en actos que afectan la integridad de la organización.

No obstante, se constató por medio de la revisión de varios expedientes que no se tienen un formato establecido para recopilar y dejar evidencia que fueron efectuadas las referencias, por lo cual se evidencia la falta de verificación de éstas.

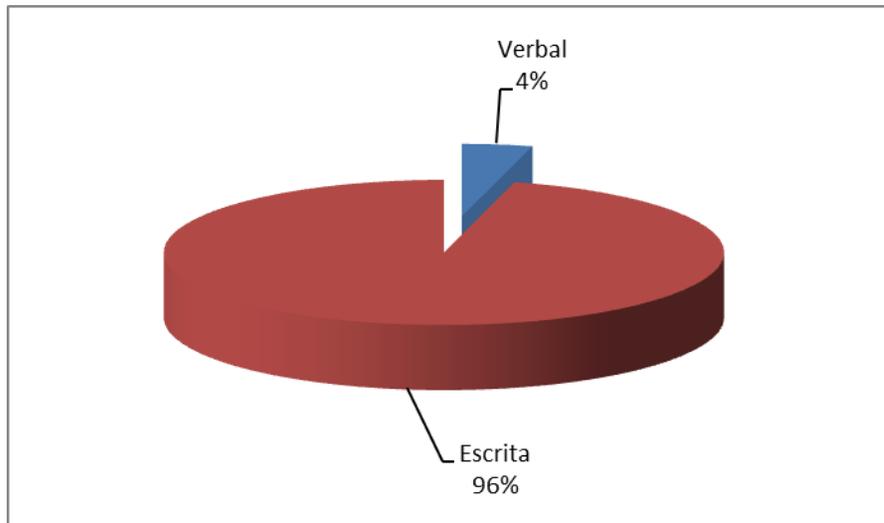
Las referencias laborales tienen relación con las pruebas de honestidad, porque en ella se realizan preguntas directas en donde se comprueba si éste ha estado involucrado en hurtos, estafas o situaciones que pongan en riesgo los activos de la organización; y las referencias validan esta información con las observaciones que den los jefes que estuvieron a cargo del aspirante en los trabajos anteriores.

Por lo anterior mencionado, el no solicitar anticipadamente las referencias laborales, hace que el proceso de selección sea débil y se incurran con gastos innecesarios por no contar con información fidedigna de los trabajos anteriores de los candidatos, en donde se obtenga antecedentes negativos, tales como, involucramiento en pérdidas de valores, resistencia en el cumplimiento de las políticas de la empresa, inadecuado desempeño, etc.

f) Forma de contratación

La Gerencia de Recursos Humanos, indicó que a todos los empleados se les realiza un contrato laboral, en donde se pacta información como: inicio de labores, horarios de trabajo, lugar donde ejercerá su labor y las prestaciones que fueron acordadas desde el momento que se inició el proceso de selección, basándose a lo que establece el código de trabajo.

Gráfica No. 5
Personal que firmó contrato de trabajo
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

Pero, a través de las encuestas realizadas a los empleados el 96% indicó que su contratación fue escrita a través de un contrato laboral, mientras únicamente el 4% indicó que fue verbal, este resultado a pesar de ser positivo, demuestra que no se está cumpliendo con el 100% de colaboradores con contrato de trabajo, lo cual repercute en problemas legales y multas con el Ministerio de Trabajo.

Al revisar varios expedientes se pudo verificar el contrato de trabajo, el cual cumple con los requisitos establecidos en el Artículo 29 del Código de Trabajo, debidamente autorizado por el Ministerio de Trabajo, informando el gerente del departamento de Recursos Humanos, que todo el personal cuenta con una copia del mismo.

Otro aspecto importante es que no se tiene calculado el monto para llevar a cabo las actividades del proceso de selección, y por la confidencialidad de la empresa no se proporcionan datos financieros, sin embargo la unidad de análisis, otorgó

algunos valores para realizar la estimación de dichos costos, los cuales se presentaron en el análisis de rotación de personal.

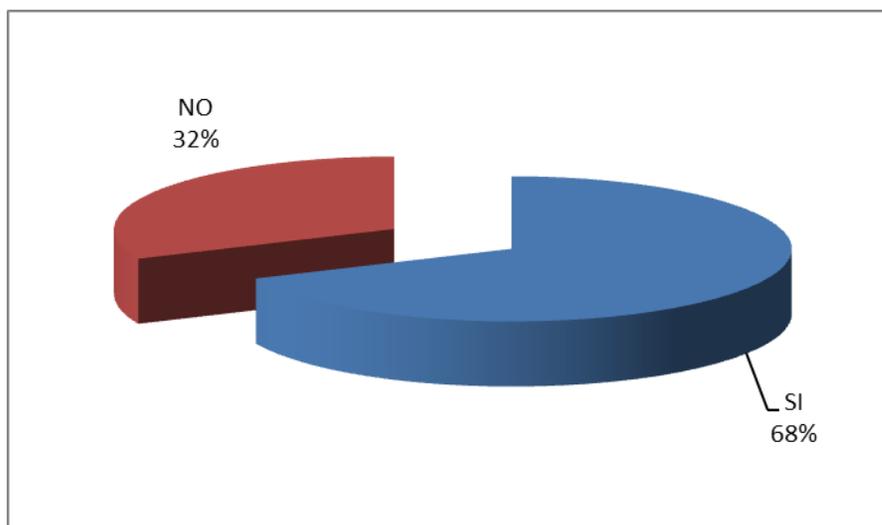
2.4.5 Proceso de inducción de personal

En el siguiente análisis, se interpretan los resultados obtenidos y se describen las consecuencias internas del proceso actual, indicando como repercuten en el buen funcionamiento de la empresa.

a) Inducción a la organización

En la entrevista realizada al gerente de Recursos Humanos indicó que existe un proceso de inducción que se da a los nuevos integrantes de la organización, el cual no está establecido formalmente para llevarlo a cabo de una manera uniforme cada vez que se brinda, ya que no existe un proceso formalmente establecido para la inducción del personal.

Gráfica No. 6
Personal que recibió inducción a la organización
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

Como lo muestra la gráfica anterior el 68% del personal encuestado indicó haber recibido inducción en la organización y el 32% informó no haberla recibido, debido a que desde el primer día de ingreso, se presentaron a su lugar de trabajo para desempeñar sus actividades. Esto provoca que algunos de los integrantes no tengan una imagen correcta de la organización, y a la vez ocasiona dificultad tanto en la adecuada adaptación del personal como para realizar adecuadamente las actividades asignadas, afectando directamente el logro de los objetivos de la empresa.

A continuación se muestran los medios que se utilizaron para proporcionar la inducción:

Cuadro 4
Medios por el que se brindo la inducción

	Empleados		Total
	Si	No	
Manual de bienvenida	0	246	246
Información Verbal	168	78	246
Videos	0	246	246
Otros	12	234	246

Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

Tanto la gráfica, como el cuadro anterior confrontado con lo que indicó el gerente del departamento de Recursos Humanos, coincide en cuanto a la forma como se da la inducción al personal.

Lo anterior evidencia que la organización no cuenta con un proceso definido y de forma escrita que sirva de guía para conocer los pasos a seguir dentro de este

proceso, lo que conlleva a que el grado de rendimiento que llegue a alcanzar el empleado y por ende, al grado de lealtad que puede tenerle a la organización no sea el esperado. De igual forma, si no se cuenta establecido dicho proceso se varía de información de persona a persona, pues no existen lineamientos y orden de los puntos que se tocarán en cada sesión, provocando con ello confusión entre los colaboradores.

Cuadro 5
Factores que dieron a conocer a los
colaboradores en la inducción

	Empleados		Total
	Si	No	
Misión y visión	34	212	246
Historia	11	235	246
Objetivos	166	80	246
Valores	45	201	246
Derechos y obligaciones del colaborador	81	165	246
Días, forma de pago y prestaciones	12	234	246

Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

En cuanto a los factores que se dieron a conocer en la inducción proporcionada, es relevante que dentro de estos aspectos, el factor común que dicen conocer los colaboradores son los objetivos de la empresa, sin embargo las respuestas en las encuestas fueron diversas, ya que la mayoría colocó que los objetivos eran vender electrodomésticos, dicha respuesta también fue encontrada en la misión y visión.

Al solicitar esta información a la persona encargada de Recursos Humanos, mencionó la misión, visión y objetivos que responden a los elementos teóricamente válidos. Lo anterior refleja falta de comunicación en cuanto a la filosofía organizacional hacia los colaboradores para que se identifiquen desde el inicio de labores con la empresa, ya que ellos responden a estos aspectos por lo que hace en general la empresa, pero no conocen los medios que tienen que utilizar para alcanzar los objetivos, cumplir con la misión y encaminarse hacia la visión. Lo antes expuesto provoca que el colaborador no se sienta comprometido con la empresa ni parte de ella, pues no conoce hacia donde deben ir enfocadas sus acciones.

Otro aspecto importante obtenido en los anteriores resultados, es que los colaboradores desconocen los derechos, obligaciones, días y formas de pago.

Mientras que la persona encargada del departamento de Recursos Humanos indicó que dentro del proceso si se proporciona esta información, pero hay casos en donde han surgido enfrentamientos entre los colaboradores y las jefaturas, en donde los primeros adoptan conductas inadecuadas e indican que no fueron informados sobre ciertos estándares de comportamientos y normas que están regidos en la empresa.

El no contar con información escrita sobre estos aspectos, incita a que los colaboradores pongan resistencia en acatar órdenes de sus inmediatos superiores, y que los mandos superiores no tengan base sólida que los ampare ante cualquier inconveniente que suscite.

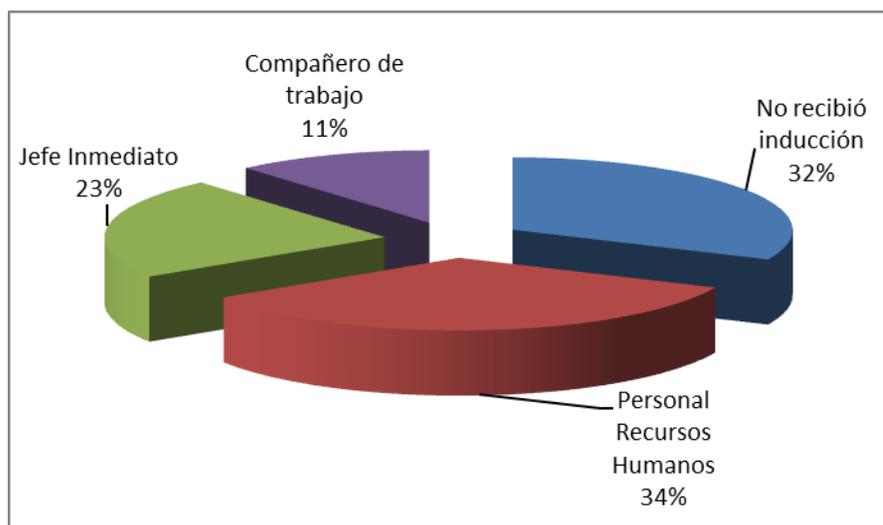
Adicionalmente, los colaboradores incrementan su nivel de ansiedad y estrés por no tener una información clara y concisa sobre estos importantes factores, dando como resultado rebeldía y baja productividad en sus actividades laborales. Cabe mencionar que la organización está obligada a dar a conocer de forma detallada

la manera como serán cancelados los salarios de los colaboradores, los cuales deberán apegarse a la ley.

b) Encargado de brindar la inducción

A través de la respuesta proporcionada por el gerente de Recursos Humanos, sobre si hay alguna persona encargada en brindar inducción, mencionó que no existe solo una persona, sino que participan en este proceso varias personas del departamento de Recursos Humanos o en algunas ocasiones el jefe del departamento.

Gráfica 7
Encargado de brindar la inducción
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

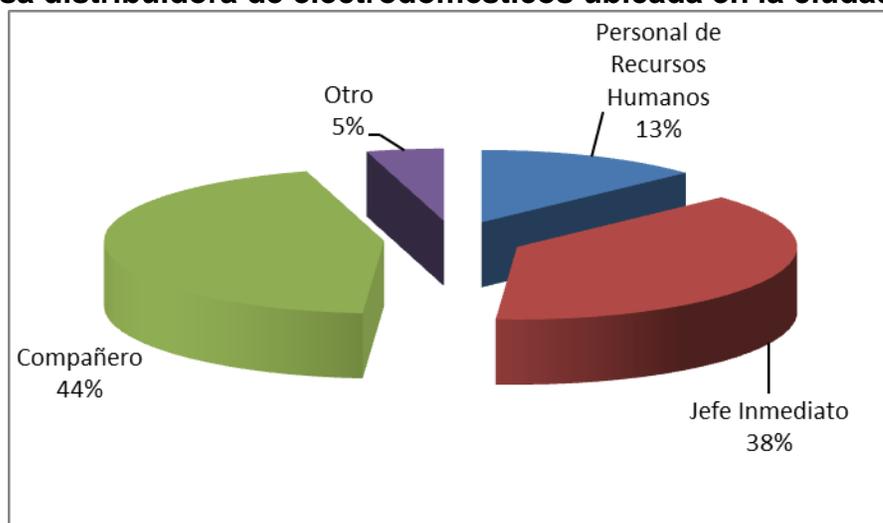
Por medio de la información obtenida por los colaboradores, manifestaron que el 32% no recibieron inducción, el 34% recibió inducción por medio de personal del departamento de Recursos Humanos, el 23% por medio del jefe inmediato y el 11% a través de un compañero de trabajo.

Debido a que no existe una persona designada para tal proceso, hay variación de la información proporcionada a un personal con otro, lo cual ocasiona frustración, inseguridad y desaliento en los colaboradores, pues no conocen quien tiene la razón y el porque no todos cuentan con la misma información. La inexistencia de una persona encargada para brindar inducción produce incertidumbre entre los colaboradores, llegando así, a repercutir en sus labores en cuanto a conclusión de tareas, desinterés en llevarlas a cabo y bajo desempeño.

c) Persona encargada en dar a conocer al personal el área de trabajo

De acuerdo con lo indicado por la persona encargada del departamento de Recursos Humanos, mencionó que por ser una empresa con diferentes puntos de ventas, al personal se le proporciona información del lugar donde debe presentarse, y quien recibe al nuevo integrante de la organización debería ser el jefe inmediato, pero que en ocasiones son los compañeros de trabajo quienes lo integran al grupo.

Gráfica 8
Persona encargada en dar a conocer al personal el área de trabajo
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

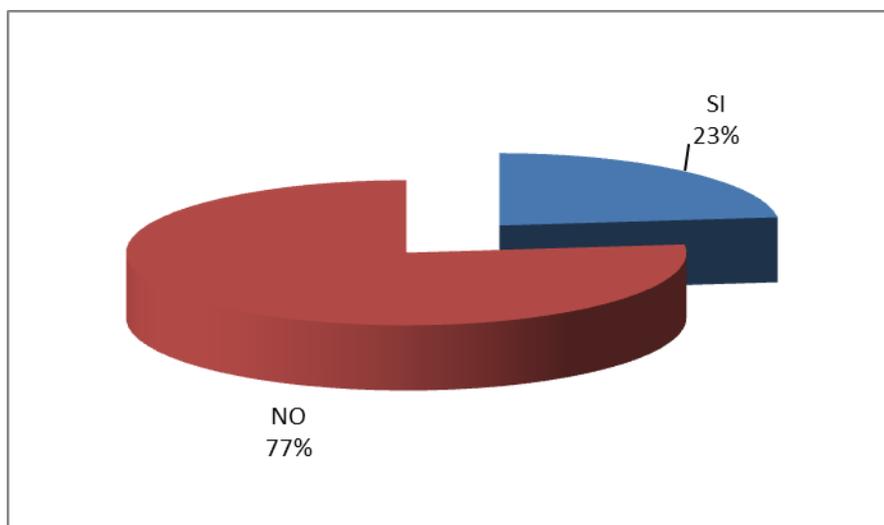


Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

Los resultados de la gráfica anterior, demuestran que no existe una persona responsable de trasladar al nuevo integrante su nuevo trabajo, sino que es quien esté en ese momento disponible. Y esto ocasiona que el personal no sienta la confianza para desenvolverse adecuadamente en su área de trabajo, así mismo los colaboradores indicaron que no son presentados con sus compañeros de trabajo, en los dos casos el nuevo colaborador puede expresar sentimiento de abandono por no darle la importancia debida a su acomodamiento en el área de trabajo, de igual manera puede presentar rebeldía en acatar órdenes por no sentirse parte del grupo de trabajo.

d) Personal que recibió inducción específica de los departamentos con los que tendría relación en el área de trabajo:

Gráfica 9
Inducción del personal a la unidad administrativa
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

La persona encargada del departamento de recursos humanos, indicó que los nuevos colaboradores reciben una breve inducción en los departamentos con

que se relacionara en la actividad laboral, y que también se les explica los procesos y como son llevados a cabo por las distintas áreas de la empresa; esto para que los empleados de nuevo ingreso tengan idea con que persona abocarse para cada tarea específica.

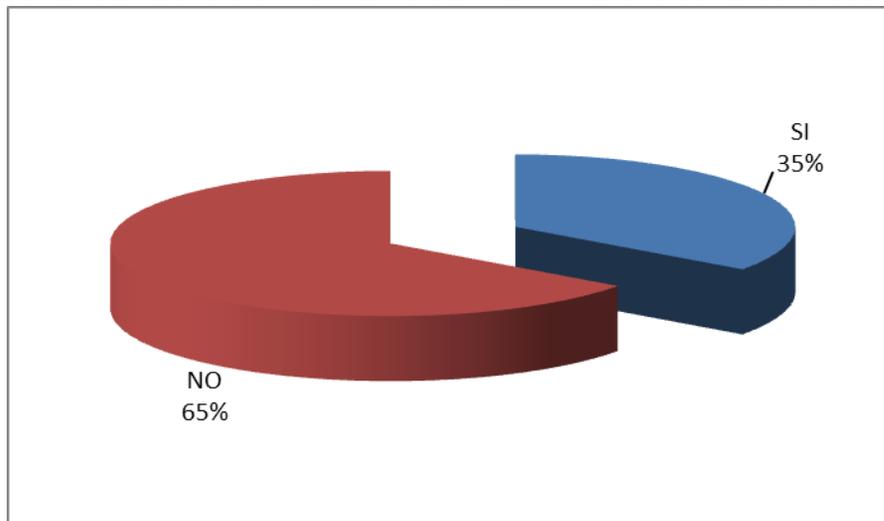
Con base a la gráfica anterior, el 77% de las personas encuestadas declaró no haber recibido ningún tipo de inducción sobre la relación que tiene su departamento con los demás, mientras el 23% afirmó si haber recibido la inducción mencionada.

El alto resultado de personas que no recibieron inducción de los demás departamentos con los que tendrían relación, origina que los nuevos integrantes no conozcan a cabalidad a quien debe de dirigirse para realizar gestiones que coadyuven al buen desempeño de las tareas asignadas, ocasionando que los empleados revelen información confidencial a personas no adecuadas, ya sea en la entrega de documentos o bien, en realizar comentarios de ésta información a quien no corresponde.

La inadecuada inducción sobre la relación que tiene el empleado con otras áreas de trabajo, ocasiona que las relaciones laborales que se establece con los antiguos empleados, sean deficientes, llevando al nuevo trabajador a desmotivarse y a desinteresarse por las labores.

e) Personal que recibió inducción específica a su puesto de trabajo

Gráfica 10
Inducción del personal a su puesto de trabajo
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

El 35% de las personas encuestadas indicó haber recibido inducción para realizar las tareas que competen a su puesto de trabajo, y el 65% indicó lo contrario. Los colaboradores que no reciben inducción a su puesto de trabajo desempeñan incorrectamente sus actividades, en sus tareas hay errores recurrentes, y además cuando en el área de trabajo se necesita la utilización de máquinas para desarrollar las labores, y no es dado a conocer la forma de utilizarlas, crea inseguridad para el empleado.

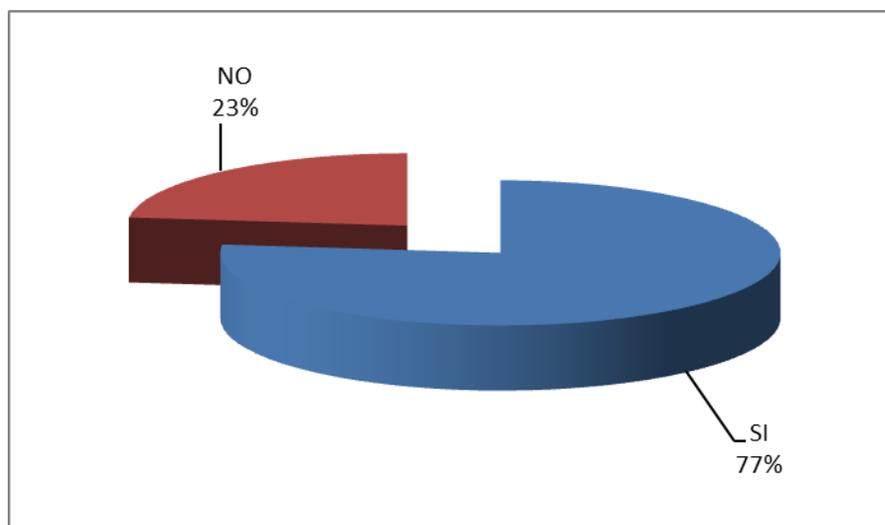
El que no se enseñe la manera como deben desempeñar las atribuciones, ocasiona conflictos dentro del departamento, tales como, que los compañeros se quejen por que ésta persona los demora en las entrega de productos o porque éste hace el trabajo desconociendo el objetivo que conlleva sus actividades, es decir, haciendo su trabajo sin entender el porque lo está haciendo. No obstante, el que no les provean de conocimientos acerca de las herramientas y

maquinarias que utilizan en la empresa, induce que los nuevos integrantes a la organización le den uso indebido a éstas, provocando gastos innecesarios de reparación por no brindarles desde el inicio inducción de como deben ser utilizadas dichas maquinarias.

f) Colaboradores que conocen claramente sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa

El gerente de Recursos Humanos manifestó que todos los colaboradores tienen claras sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, pues al momento de iniciar a laborar se les proporciona todo lo referente a su puesto de trabajo.

Gráfica 11
Conocimiento de las funciones y responsabilidades en la empresa
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

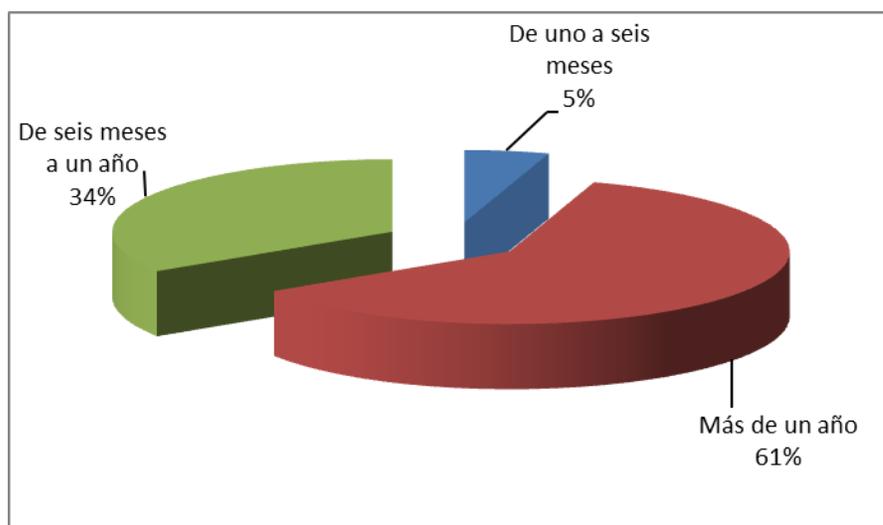


Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

Sin embargo, en cuanto al conocimiento de las actividades, funciones y responsabilidades que realizan en su área de trabajo, de las personas encuestadas el 77% respondió conocerlas, mientras el 23% indicó lo contrario. A

pesar que el porcentaje en esta pregunta da como resultado que la mayoría conoce sus actividades, hubo un tiempo prudencial para comprender la congruencia de las actividades que realizan, es por eso, que la pregunta sobre el tiempo que les llevó adaptarse a la compañía se ve reflejado en la siguiente gráfica.

Gráfica 12
Tiempo de adaptación de sus atribuciones
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

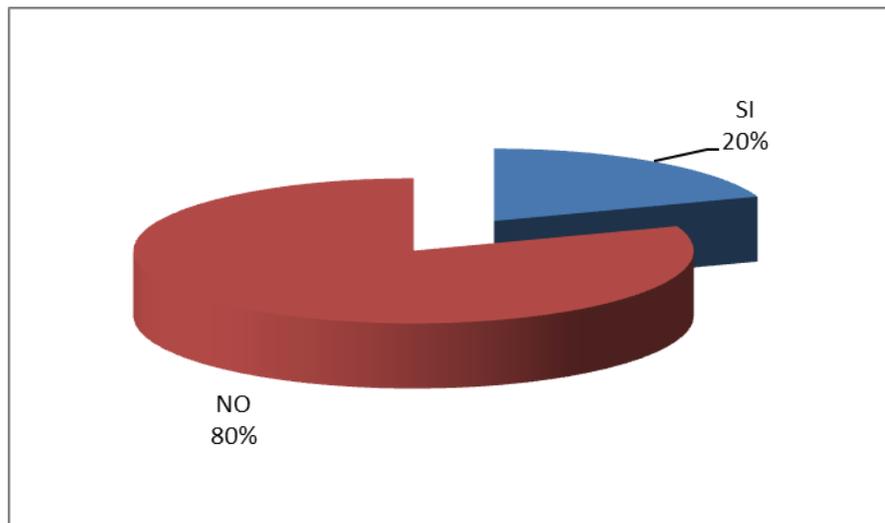


Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

El 5% manifestó que el tiempo que tardó en adaptarse a sus atribuciones fue de uno a seis meses, el 34% indicó que de seis a un año y el 61% de encuestados indicaron fue más un año. Es aquí donde se corrobora que la inducción del puesto de trabajo no ha sido la adecuada, pues el colaborador retarda en la comprensión de lo que realiza, y esto causa desesperación al nuevo integrante, optando por retirarse de la organización.

g) Descripción del puesto de trabajo

Gráfica No. 13
Personas a quienes se proporcionó descriptor de puesto
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

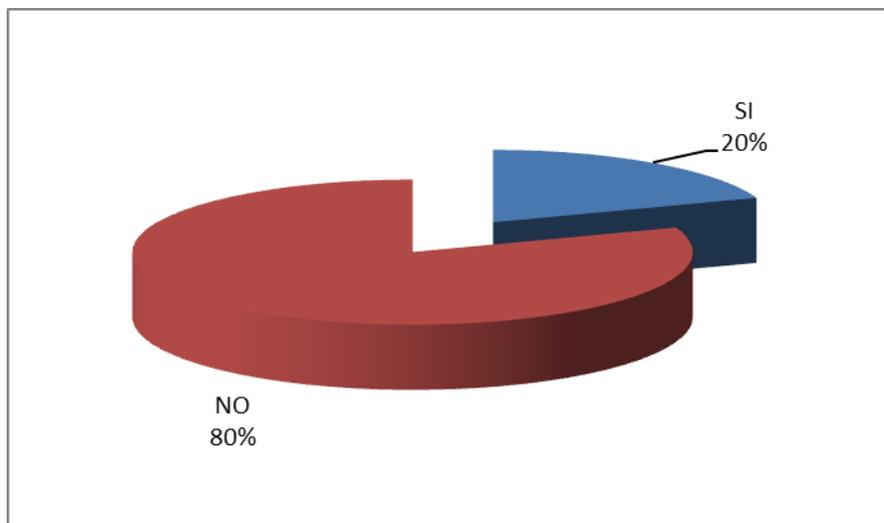
El gerente Recursos Humanos, dijo que a todos los nuevos colaboradores, incluso a los que son promovidos a un nuevo puesto, se les proporciona únicamente información de manera verbal de las tareas que llevarán a cabo, pero que en ningún momento se les deja el trabajo solo a ellos, sin la supervisión de alguien más.

En base a la gráfica anterior, se puede observar que el 80% de personas encuestadas manifestaron que no se les proporcionó la descripción de puesto al inicio de sus labores. Lo anterior provoca que el empleado se sienta desconcertado e inseguro por no tener una guía a la que acuda para resolver sus dudas mientras logra la adaptación completa a la empresa.

h) Colaboradores que recibieron apoyo para la realización de tareas

El encargado de recursos humanos, indicó que el jefe inmediato debe siempre acudir a las dudas e inquietudes que surjan al nuevo integrante, sin embargo es de pleno conocimiento que esto no se lleva a cabo al 100%.

Gráfica No. 14
Personal que recibió apoyo del jefe inmediato para la realización de tareas
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

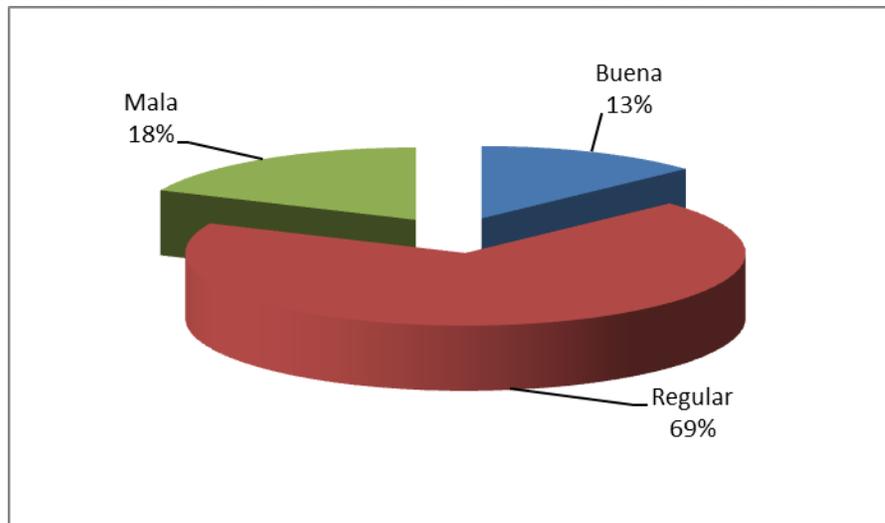


Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

La mayoría del personal declaró que nunca recibió apoyo por parte del jefe inmediato, sino que conforme se involucraban a sus actividades, ellos mismos solucionaban sus dudas o si no se abocaban directamente con un compañero de labores. No contar con el apoyo del inmediato superior para la realización de tareas, hace que el personal no se sienta motivado, provoca molestias y sentimiento de incapacidad, lo cual a la vez, hace que el desempeño no sea el deseado.

i) Evaluación de la adaptación en la empresa

Gráfica No. 15
Adaptación del personal a la empresa
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

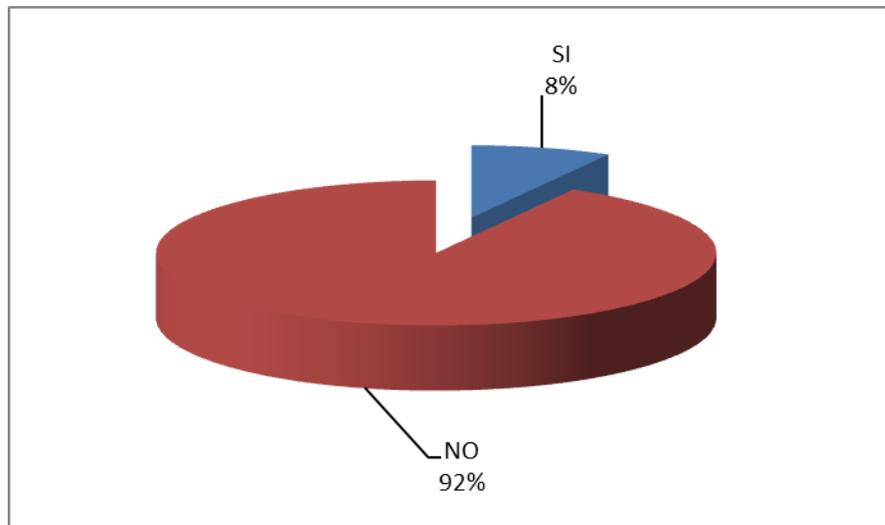
En general el personal, evalúa el proceso de adaptación de la empresa como regular, lo cual evidencia la falta de un proceso formalmente establecido para evitar que colaborador se sienta desprotegido, y que esto ocasione retrasos en los procesos, y que provoque pérdidas significantes para la organización.

Del mismo modo cuando los conocimientos adquiridos no son suficientes, el empleado no termina de acoplarse y no puede definir lo que la compañía espera de él, provocando falta de entusiasmo en la consecución de los objetivos departamentales y corporativos.

j) Seguimiento para evaluar la adaptación en la empresa:

El gerente de Recursos Humanos, manifestó que no se le ha dado la importancia debida al proceso de inducción de personal, por lo tanto, tampoco se ha dado seguimiento a la opinión del personal en cuanto a los resultados de este proceso.

Gráfica No. 16
Personal que recibió seguimiento para la evaluar la adaptación en la empresa
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, junio 2011.

El 92% de los trabajadores indicaron que no recibieron seguimiento para evaluar la adaptación a la compañía y el 8% dijo si haber recibido dicho seguimiento.

Cuando no se efectúa este seguimiento, la empresa no tiene un parámetro de comparación para mejorar el proceso de inducción y además los nuevos empleados no tienen la oportunidad de expresar las dudas, lo que puede generar incertidumbre y esta a su vez bajo rendimiento laboral. Si la organización no cuenta con actividades para la evaluación y seguimiento de la inducción, no se

puede identificar las partes débiles del proceso y que se debe hacer para el fortalecimiento de las mismas.

Debido a las debilidades encontradas en los procesos de admisión e inducción en la organización en estudio, el personal opta por retirarse de la misma, situación que se expone a continuación:

2.4.6 Análisis de los resultados

En la investigación de campo realizada, se detectó que el proceso de admisión de personal, se está llevando a cabo de manera inadecuada, ya que no se cuenta con ningún instrumento que guíe al encargado de dicho proceso a realizarlo con lineamientos establecidos para obtener resultados eficientes.

Así también se identificó que en el proceso de reclutamiento, la empresa se limita a utilizar únicamente el medio de anuncios en prensa poco llamativos para dar a conocer la plaza vacante, por lo que no se puede alcanzar gran número de aspirantes, y con esto disminuye la posibilidad de obtener varios candidatos idóneos hacia el proceso de selección.

Dentro de los documentos que debe presentar el personal para poder optar a una plaza vacante, excluyen de estos el exámen médico, corriendo el riesgo de contratar personas con quebrantos de salud, o personal femenino en estado de gravidez por obviar este requisito indispensable, lo cual a la vez, puede repercutir en problemas con el Ministerio de Trabajo.

Así también, en el proceso de selección se detectó deficiencias, debido a que no se realizan entrevistas a profundidad con una estructura previamente definida, que proporcione datos importantes y relevantes del aspirante como lo es la personalidad, conocimientos adquiridos y experiencia. Además, no hay un instrumento técnico que facilite la estandarización de entrevistas, los candidatos inician labores sin que se les haya realizado alguna entrevista durante el proceso de selección.

Adicionalmente, aunque la empresa cuenta con las pruebas de conocimientos, psicométricas, de personalidad y/o simulación, el personal no realiza estas pruebas, lo cual evidencia el desaprovechamiento de los recursos de la empresa.

Resalta también que en la actualidad la empresa no lleva a cabo la prueba de honestidad para determinar el grado de confianza que representa el candidato para optar a una vacante, de igual manera, se identificó que en algunos casos se investigan las referencias laborales y personales, hasta que la persona inició labores, lo que resulta preocupante porque hay diversos puestos donde manejan efectivo o tienen a cargo el inventario de mercadería.

No obstante, se identificó que la unidad de análisis no cuenta con un proceso de inducción establecido formalmente, sino que a la mayoría de los empleados se les proporcionó únicamente información verbal. Los colaboradores desconocen la filosofía de la empresa, lo cual genera falta de identificación y sentido de pertenencia ante los objetivos de la organización.

Así también, la compañía no cuenta con personas específicas para proporcionar inducción a todo el personal, por lo cual los nuevos integrantes no saben a quien dirigirse ante cualquier duda que suscite; lo anterior trasciende en la adaptación del personal en la organización, provocando que los nuevos integrantes no se comprometan a sus actividades y a la organización.

También se comprobó, que a los nuevos empleados no se les informó sobre las áreas con las que tendrían relación, lo cual conlleva a cometer equivocaciones en trasladar información a quien no corresponde.

Adicionalmente, se comprobó que a los colaboradores no les facilitan la descripción de puesto, lo cual conlleva a que no conozcan claramente sus funciones y responsabilidades dentro del área de trabajo.

De igual manera, los trabajadores mencionaron que no se les da seguimiento de la inducción posterior a la contratación, por lo que las dudas al respecto de dicho proceso no son resueltas.

No obstante, se detectó una rotación del personal del 43% derivada de los colaboradores que permanecen poco tiempo dentro de la organización, debido al deficiente proceso de admisión e inducción del personal, ocasionando pérdidas a la empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente, se hace necesario implementar un adecuado programa de admisión e inducción de personal, que tenga como finalidad proponer soluciones viables que permita reducir los problemas que actualmente enfrenta la empresa y brindar lineamientos y herramientas necesarias para contratar a personas idóneas, y adaptarlas tanto a la organización, a la unidad administrativa como al puesto de trabajo para promover su rendimiento y fomentar un ambiente agradable de trabajo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA DISTRIBUIDORA DE ELECTRODOMESTICOS UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Presentación

La propuesta que se presenta a continuación describe los procedimientos principales a llevarse a cabo en el proceso de admisión e inducción del personal, con su correcta aplicación se pretende dotar a la empresa de herramientas técnicas y prácticas que aporten soluciones a la empresa, así mismo, se proyecta la estandarización de los procesos para la efectiva selección, contratación y adaptación del recurso humano.

El proceso de admisión, inicia con la fase de reclutamiento en donde se propone el aprovechamiento de fuentes internas y para las fuentes externas se sugiere ordenar, actualizar y digitalizar una base de datos que facilite la información de los candidatos que se presentaron y que no pudieron aplicar en ese momento a la vacante, pero que pueden aplicar a una diferente mas adelante; se sugieren anuncios en periódicos en donde se aplique la técnica AIDA para atraer a más candidatos; de igual manera se propone la utilización de sitios de reclutamiento en Internet los cuales facilitarán información ya que hoy en día, este medio es muy utilizado por personas que buscan empleo, y por último tomar en cuenta las recomendaciones de amigos o vecinos de los colaboradores para captar mayor numero de aspirantes

Dentro de la fase de selección se propone una serie de procedimientos y formatos que coadyuvarán a obtener un proceso eficiente, más completo y ordenado para alcanzar los objetivos de la presente propuesta.

Por último en el proceso de inducción se presentan una serie de lineamientos, en los cuales se detallan los aspectos básicos con los que debe contar. Este proceso deberá aplicarse en dos fases de la siguiente manera: inducción a la organización, e inducción al puesto de trabajo, por último debe realizarse una evaluación del proceso. Así mismo se propone el manual de bienvenida para la fácil adaptación y con lenguaje sencillo para que el personal cuente con información escrita sobre aspectos importantes de la organización.

Se incluyen también el presupuesto estimado de la implementación de los procesos de admisión e inducción de personal, para mostrar la viabilidad de la propuesta.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

- Lograr la implementación del programa de admisión e inducción para el personal que incluya las técnicas y metodologías para la correcta atracción y selección del recurso humano, el cual contribuirá a tener empleados que posean los conocimientos y habilidades idóneas al puesto de trabajo y al mismo tiempo contribuirá con la adecuada adaptación del personal de nuevo ingreso en un 100% a corto y mediano plazo.

3.2.2 Específicos

- Implementar el programa de admisión e inducción de personal que permita a la organización obtener mayor eficiencia en la administración del capital humano en un 100% a mediano plazo.
- Aplicar los procesos de reclutamiento y selección que permitan proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos propuestos, con un desempeño del 100% en la organización a mediano plazo.
- Asegurar que el 100% de los empleados de nuevo ingreso se adapten tanto a la organización, unidad administrativa y puesto de trabajo a través de la adecuada inducción a mediano plazo.
- Reducir en un 20% el índice de rotación de personal, para lograr conservar trabajadores eficientes con conocimientos, habilidades y destrezas idóneas.

3.3 Políticas

Las políticas que se presentan a continuación, son aplicables a toda atracción, selección y adaptación del personal en la organización:

- Dentro del proceso de admisión de personal se dará prioridad al personal interno que cumpla con los requerimientos de la plaza vacante, y de no existir personal que cumpla con los requisitos necesarios se recurrirán a fuentes externas para cubrir la plaza vacante.
- Todo el personal reclutado y seleccionado deberá realizar las entrevistas y evaluaciones que requiera el puesto.
- El proceso de selección se realizará de forma objetiva, y se deberá fundamentar con: pruebas de idoneidad, resultados de la entrevista, experiencia comprobable.
- Se deberá revisar antes de realizar la contratación que los aspirantes, no posean parientes hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hermanos, hijos, tíos, sobrinos, primos en primer grado; suegros, yernos, nuera, cuñados, cónyuge y segundo de afinidad).
- Se deberá verificar sin excepción la veracidad de la información por medio de llamadas telefónicas de las referencias laborales y personales, que el personal haya proporcionado.
- La prueba de polígrafo se aplicará con el consentimiento del candidato, a través de una empresa autorizada para la misma.
- Todos los nuevos integrantes a la organización deberán incluirse en el proceso de inducción, para la correcta adaptación.

- Cuando los empleados sean promovidos, será responsabilidad de recursos humanos y del jefe inmediato, coordinar una inducción.
- El programa de admisión e inducción de personal deberá ser revisado y actualizado dependiendo las necesidades del departamento de Recursos Humanos

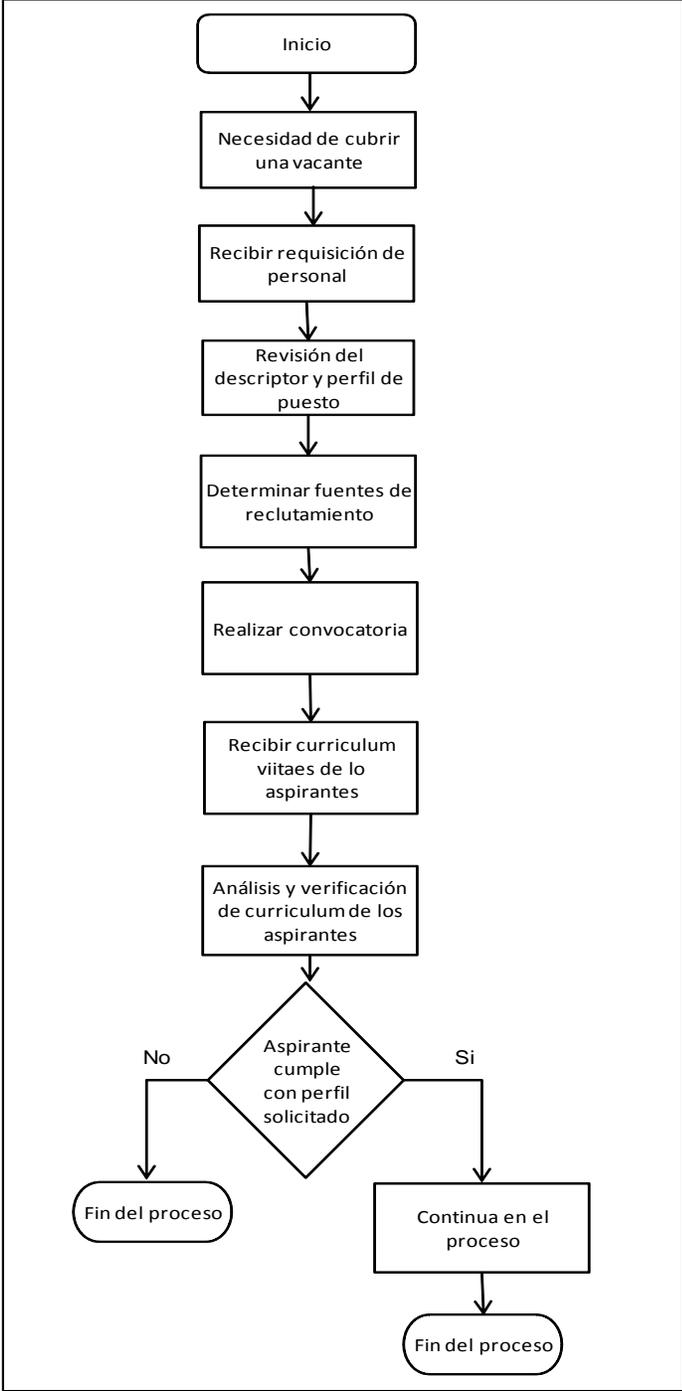
3.4 Proceso de admisión de personas

A continuación se detallan las etapas del proceso de admisión de personal y los elementos necesarios para llevarlas a cabo, dentro del cual se ejemplificará el proceso que deberá realizarse para atraer a candidatos para una plaza del área de ventas, debido que es ahí donde existe mayor rotación de personal.

3.4.1 Proceso de reclutamiento de personal

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento se presenta un diagrama que ayudará a orientar a la persona encargada a dicho proceso, para la realización del mismo.

Figura 8
Diagrama del proceso de reclutamiento de personal
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, junio 2011

Antes de iniciar con el proceso de reclutamiento, es indispensable contar con los formularios necesarios para el desarrollo de tal proceso, los cuales se incluyen en la presente propuesta, estos contribuirán a realizar un proceso eficiente.

a) Planeación y requisición de personal

El departamento de recursos humanos identificará las vacantes a través de las requisiciones que realicen las diferentes jefaturas de la organización, lo cual será responsabilidad de los jefes informar oportunamente al departamento sobre las vacantes que surjan y que deberán cubrirse en un tiempo no mayor a 10 días hábiles después de realizada la solicitud.

Con el fin de evitar duplicidad de documentos o de información dicha requisición se hará únicamente por medio escrito con el Vo.Bo. de cada Gerencia de Área a través del formato propuesto y deberá basarse a la planificación y necesidades de cubrir las plazas disponibles actuales y las que se contemplen en el futuro.

Como referencia básica de la vacante el encargado de reclutamiento y selección, deberá revisar el descriptor de puesto, el cual facilitará detalles más profundos sobre la plaza, el ejemplo que se presenta para la descripción de puestos, puede ser utilizado para las demás plazas que existen en la empresa.

Después de haber analizado la requisición del personal y descriptor, se procede a revisar el perfil que deberá cumplir el candidato, y así iniciar con la búsqueda de la persona adecuada para la vacante.

Formato 2
Ejemplo de descripción de puestos
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

UNIDAD DE ANALISIS		
Puesto: V02	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Código: V0212
Elaborado: Marzo 2012		Revisión: Marzo 2012
Vigencia: Indefinida		Páginas: 1 de 2
1. IDENTIFICACIÓN		
Título del puesto	Vendedor	
Ubicación administrativa	Departamento de ventas	
Inmediato superior	Jefe de tienda	
Puesto que lo sustituye	Vendedor	
Subalternos	Ninguno	
Relaciones de trabajo	Internamente: Jefe de tienda Supervisor de área Cajero Bodeguero Externamente: Proveedores Clientes	
Horario de trabajo	10:00 a 19:00 horas (flexible)	
Tipo de contrato	Indefinido	
2. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza / Propósito	Es el responsable de atender con eficiencia a los clientes de la empresa, logrando con ello satisfacer plenamente a los clientes en cuanto a sus requerimientos con un servicio de excelencia.	
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> * Dar asesoría a los clientes sobre los diversos productos de la empresa. * Impulsar la venta para contribuir la rentabilidad de la organización. * Superar la meta de ventas fijada por la gerencia. * Proyectar al cliente una buena imagen de la empresa en todo momento. * Mantener ordenada y limpia el área a cargo para crear un ambiente agradable en la organización. * Realizar las cotizaciones a los clientes, ofreciendo un buen servicio. * Dar seguimiento a los clientes para lograr el cierre de las ventas. * Emitir la factura para el cobro de mercadería. * Colaborar en la planificación y entrega del producto a domicilio. 	

2. DESCRIPCIÓN	
Responsabilidades	
Maquinaria y equipos:	Calculadora, computadora, fax, escaner.
Por valores:	En el manejo correcto de documentos y mercadería.
Por decisiones:	Las decisiones que se toman afectan directa e indirectamente los puestos de su área de trabajo.
Por relaciones internas y externas de trabajo:	Con el personal de su área de trabajo, de las demás áreas, proveedores, clientes.
Por manejo de información confidencial:	De su área de trabajo, así como de la organización en general.

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

Formato 3
Perfil de puesto
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital
PERFIL DE PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del puesto: **VENDEDOR**

Código del puesto: **V0212**

Ubicación administrativa: **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Inmediato superior: **JEFE DE VENTAS**

Puestos bajo su mando: **NINGUNO**

Edad: Mínima **20** Máxima **35**

Sexo: Femenino Masculino

Rango salarial: **Q. 2,325.00 + COMISIONES DE VENTAS**

II. REQUISITOS DEL PUESTO

a) Educación: **Graduados a nivel medio, carrera indistinda**

b) Experiencia: **Mínimo un año en ventas de productos de electrodomésticos.**

c) Conocimientos: **Manejo de paquetes de computación, sistema de inventarios**
 manejo de correo electrónico e internet.

d) Habilidades y destrezas: **Facilidad de palabras para explicar y orientar al cliente**
 sobre los productos de la empresa, capacidad para negociar.

e) Competencias: **Trabajo en equipo, orientación a resultados, vocación al servicio**
 innovación en las actividades.

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

b) Técnicas de reclutamiento

Al iniciar el proceso de reclutamiento es necesario optar por las fuentes internas y externas y así contar con el personal idóneo.

Para lo cual se dará oportunidad principalmente al personal interno en donde se dé a conocer por medio de correo electrónico a todos los encargados de área sobre las plazas vacantes que se tienen en ese momento, adicionalmente deberá colocarse un boletín informativo dentro de la empresa en un lugar visible y frecuentado por el personal para cerciorarse que el mayor número de empleados conozcan sobre la demanda del recurso humano.

El jefe de cada área deberá informar al personal a cargo sobre las plazas que informó el departamento de recursos humanos. Si en algún departamento se cuenta con personal que cumple con los requisitos de la plaza, el jefe inmediato deberá informar por medio de correo electrónico al departamento de Recursos Humanos, o el colaborador podrá presentar su documentación al departamento para que sea revisada.

A continuación se muestra un ejemplo del boletín que deberá circularse dentro de las instalaciones de la empresa, para captar la atención de todos aquellos candidatos internos, que estén interesados en dicha plaza:

Gráfica 17
Ejemplo de boletín informativo para plazas vacantes al personal interno
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



EN BUSCA DE VENDEDOR ESTRELLA

Estamos en busca de personas como tú, con deseos de superación y por eso la empresa distribuidora de electrodomésticos te da la oportunidad para que formes parte del grupo selecto de vendedores de la tienda ubicada en la zona 1.

Si has finalizado tus estudios a nivel medio, deseas desarrollarte en el área de ventas, eres extrovertido, tienes conocimientos en computación y además tienes vocación de servicio....esta es tu oportunidad !!!

Presenta directamente o pide a tu jefe inmediato que envíe al departamento de Recursos Humanos tu curriculum vitae actualizado, nosotros nos pondremos en contacto contigo para realizar las pruebas necesarias.....

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

Si el personal es apto para la vacante, se procederá a citarlo al departamento de recursos humanos para realizar las pruebas y entrevistas necesarias para determinar si el colaborador es el candidato idóneo para la plaza.

De no existir personal en la organización para cubrir la plaza, se recurrirá a fuentes externas tales como:

1) Base de datos:

El primer medio de reclutamiento externo que se debe consultar cuando exista una plaza vacante, será la base de datos, la cual se alimentará de información sobre candidatos potenciales que iniciaron en algún momento el proceso, pero que en ese instante no calificaron a la vacante, también puede aprovecharse la documentación de los aspirantes que surgieron de anuncios anteriores, así como del personal que llega eventualmente a dejar curriculum sin conocer las vacantes que existan.

Para lo anterior se propone un formato de pre-solicitud de empleo, en el cual se solicitan datos básicos del candidato, el cual tiene como fin obtener información previa para determinar si más adelante la persona puede aplicar a alguna vacante que surja.

Formato 4
Pre-solicitud de empleo
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

PRE-SOLICITUD DE EMPLEO

Plazas a las que desearía aplicar:

1. _____
2. _____
3. _____

DATOS GENERALES

Apellidos:		Nombres:		Teléfono casa:	Celular:
Dirección:		Edad:		Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	
Cédula de vecindad:				Extendida en:	
Lugar y fecha de nacimiento:				Estado Civil	
Tiene familiares en la empresa:		Si	No	Profesión u oficio	

Aceptaría trabajar y recibir en en otro departamento?	Si	No	¿Dónde?	Salario mínimo que pretende:
----------------------------------------------------------	----	----	---------	------------------------------

ESTUDIOS REALIZADOS

GRADO DE ESTUDIOS	AÑO	ULTIMO GRADO CURSADO	INSTITUCION	TITULO OBTENIDO
Primaria				
Secundaria				
Diversificado				
Universitario				

EXPERIENCIA LABORAL (últimos 3 empleos)

Nombre de la empresa:	Desde		Puesto desempeñado:	Motivo de retiro:
	Hasta		Jefe inmediato:	
	Sueldo		Teléfono:	
Nombre de la empresa:	Desde		Puesto desempeñado:	Motivo de retiro:
	Hasta		Jefe inmediato:	
	Sueldo		Teléfono:	
Nombre de la empresa:	Desde		Puesto desempeñado:	Motivo de retiro:
	Hasta		Jefe inmediato:	
	Sueldo		Teléfono:	

OTROS DATOS QUE CONSIDERE NECESARIOS:

Equipo que sabe usar	Si	No	Tipo de vehículo que posee:	Si	No	Licencia	Si	No
Máquina de escribir			Automóvil			Juvenil		
Calculadora			Camión			Particular		
Computadora			Pick-up			Liviana		
Fax			Motocicleta			Pesada		
Otros			Otros			Motocicleta		

Yo, _____ que me identifico con

No. De cédula registro / DPI _____ Extendida en _____

Declaro bajo juramento que los datos anteriores son verdaderos y autorizó expresamente a la empresa hacer las investigaciones que considere a la empresa para que corroboren la misma, en cualquier momento y de la manera que lo considere conveniente.

Guatemala _____

Firma _____

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

Para que la base de datos sea de utilidad, deberá actualizarse en un período máximo de 6 meses; la información mínima que debe contener la base de datos es: fecha de recepción de los documentos, nombre completo del candidato, edad, nivel académico, experiencia y al puesto que le gustaría aplicar.

2) Anuncios de prensa:

Por el tipo de empresa, se propone anuncios en Prensa Libre los días lunes que es cuando existen mayor número de personas interesadas en adquirir dicho periódico por la amplia sección de empleos que ofrecen, el contenido del anuncio se debe basar a las descripciones técnicas de los puestos.

El anuncio propuesto emplea la técnica AIDA es decir, para captar la atención, por la posición y calidad gráfica del puesto que se solicita, despertará el interés al indicar que es una empresa líder en el mercado. Despertará el deseo al mencionar que es un salario competitivo, que se tendrá capacitación constante y que en el área de trabajo existe un agradable ambiente de trabajo, por último provocará la acción por medio de la dirección de la empresa y del correo electrónico al que deberán enviar su papelería.

Gráfica 18
Anuncio en periódico
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

Empresa distribuidora de electrodomésticos

Ofrecemos:
Salario competitivo
Capacitación constante y ambiente agradable de trabajo

ATENCIÓN !!!

**ZONAS 5, 13 y 21
TE BUSCAMOS**

ASESORES DE VENTAS

Requisitos:

- Graduados a nivel medio.
- Edad de 20 a 35 años.
- Buena presentación.
- Experiencia laboral en ventas de electrodomésticos mínima de un año.
- Manejo en paquetes de computación, Internet y sistemas de inventarios.
- Extrovertido con facilidad de palabra, capacidad para negociar y con vocación al servicio.

Interesados: Presentarse con papelería completa a: 6ta. Calle 12-33 zona 9 o enviar Curriculum Vitae a reclutamientoeleccion@gmail.com a mas tardar el 1 de noviembre. Tel. 2423-8700

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

3) Sitios de reclutamiento ubicados en internet:

Se propone que la empresa en estudio se asocie con empresas que prestan servicios de reclutamiento en internet, ya que actualmente es un medio moderno que facilita la información tanto a la empresa para dar a conocer sus

plazas y conocer al mercado de recursos humanos como al posible candidato para conocer las vacantes que tienen las empresas.

Hay páginas reconocidas nacionalmente unas de las más efectivas es: Transdoc (www.transdoc.com.gt), este sitio ofrece información segura para la empresa, y la organización puede afiliarse a ella.

4) Recomendación de colaboradores:

Una herramienta económica es la recomendación de los colaboradores de amigos, vecinos o conocidos que puedan optar a algún cargo, y la forma en que se realizará este tipo de reclutamiento es la siguiente: se hará del conocimiento de todo el personal de la empresa, y se proporcionarán los boletines propuestos a través del correo electrónico a las jefaturas, para que por medio de él, las distribuyan al personal y realicen la recomendación de las personas que ellos consideren aptos para pertenecer a la organización.

El empleado entregará o hará llegar a Recursos Humanos el boletín con la información solicitada juntamente con la documentación del recomendado, el personal encargado de reclutamiento y selección evaluará la información y si la persona cumple con el perfil de la plaza vacante en ese momento, de ser un candidato idóneo, se comunicarán con el empleado que lo para solicitarle referencias laborales de la persona y posteriormente se comunicará con el candidato para que inicie el proceso de selección.

Si el referido no fuera apto para la plaza vacante actual, se trasladará la información a la base de datos del departamento, para una oportunidad futura.

Formato 5
Boletín para recomendación de candidatos externos
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

Yo: _____ con código de empleado: _____
(Nombre del colaborador)

Con puesto: _____ Del departamento de: _____

Considero que: _____
(Nombre del recomendado)

Posee las cualidades necesarias para aplicar a la plaza de: _____

Ubicada en la tienda o departamento de: _____

Y he observado en el o ella las siguientes cualidades para pertenecer a la distribuidora de electrodomésticos:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Por lo que lo recomiendo para que sea tomado en cuenta para la plaza vacante o para la que el departamento de Recursos Humanos lo considere apto.

f) _____
Firma del empleado

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

5) Centro de estudios:

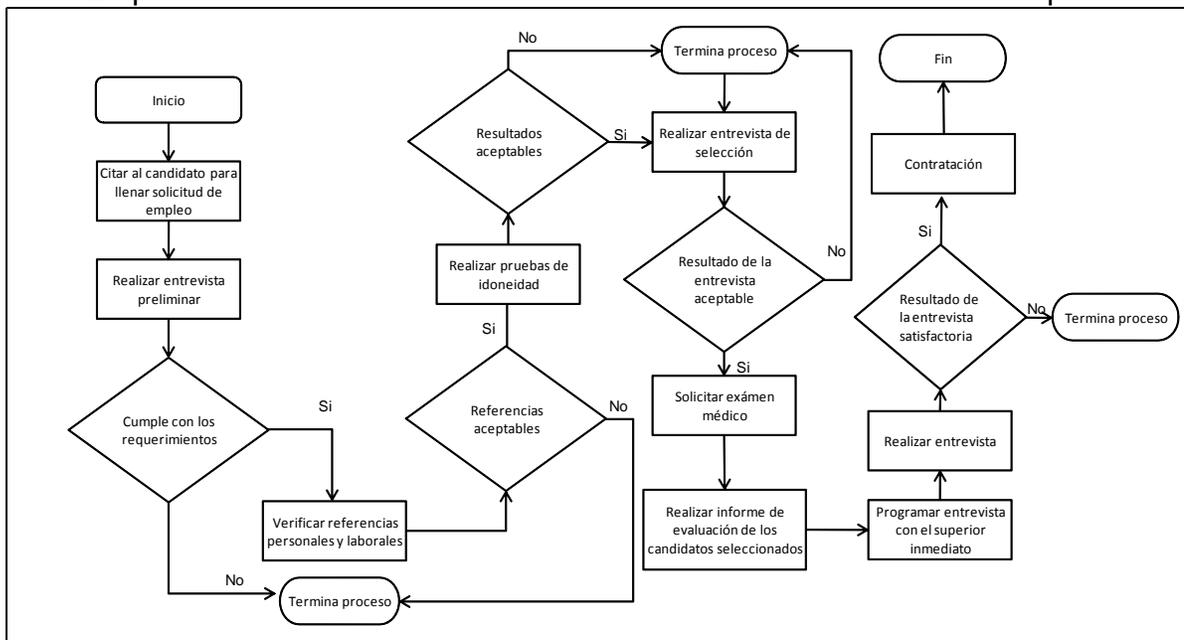
Otra herramienta importante y económica para atraer posibles candidatos para las plazas que requiera la unidad de análisis, será dar a conocer las vacantes en centros de estudios como lo son las universidades, colocando anuncios dentro de las instalaciones, y así captar la atención de personas profesionales interesadas en la plaza.

3.4.2 Proceso de selección de personal

Al obtener la información requerida del personal que califica a la vacante, se debe realizar una selección objetiva, evitando juzgar determinadas características como por ejemplo: edad, raza, religión o sexo; estas características pueden ser consideradas discriminatorias, aunque en algunos casos pueden ser específicas de un puesto de trabajo, sin embargo, la selección del candidato deberá ir apegada al perfil del puesto vacante.

A continuación se detallan los pasos que se deben seguir para la selección del personal:

Figura No. 9
Diagrama del proceso de selección de personal
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia, junio 2011

a) Recepción preliminar de documentos

Al momento de haber realizado las técnicas necesarias para atraer al personal, y haber revisado objetivamente los documentos de los aspirantes, el encargado de

reclutamiento y selección citará al departamento de recursos humanos únicamente a aquellos que cumplan con los requisitos necesarios.

Se entregará a los candidatos la solicitud de empleo propuesta la cual está compuesta por varias áreas, las cuales son: datos generales de la persona solicitante, datos familiares, educación, experiencia laboral, información socioeconómica, condiciones de trabajo, datos sobre la salud, referencias laborales y personales, y un espacio final en donde a la persona se somete a la autenticidad de la información colocada en dicho documento, y también para que autorice la verificación de las mismas.

PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED:

NOMBRE	PARENTESCO	EDAD

EN CASO DE ACCIDENTE INFORMAR A:

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO

ESTUDIOS REALIZADOS

NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	ULTIMO GRADO APROBADO	TITULO OBTENIDO

ESTUDIOS ESPECIALES O CURSOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION	PAIS	FECHA INICIAL	FECHA FIN	TIPO DE ESPECIALIZACION	TITULO O DIPLOMA

IDIOMAS QUE DOMINA (ADEMAS DEL ESPAÑOL)

1) _____ HABLA LEE ESCRIBE

2) _____ HABLA LEE ESCRIBE

3) _____ HABLA LEE ESCRIBE

DIALECTOS

1) _____

2) _____

3) _____

OTRO TIPO DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES (ESPECIFIQUE)

OTRO TIPO DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES (ESPECIFIQUE)	OTROS
	CALCULADORA <input type="checkbox"/>
	COMPUTADORA <input type="checkbox"/>
	MAQUINA DE ESCRIBIR <input type="checkbox"/>

REFERENCIAS PERSONALES

DE LOS NOMBRES DE TRES PERSONAS QUE NO SEAN FAMILIARES SUYOS, NI HAYAN TENIDO RELACION DE TRABAJO CON USTED, QUE LO CONOZCAN POR LO MENOS HACE TRES AÑOS.

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	OCUPACION

EXPERIENCIA LABORAL

ANOTE LOS ULTIMOS TRES EMPLEOS INICIANDO POR EL ACTUAL O MAS RECIENTE

NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCION _____		
DIRECCION _____		TELEFONO _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____		PUESTO _____
PUESTO QUE DESEMPEÑO _____		
FUNCIONES DEL PUESTO _____		

FECHA DE INGRESO _____	SALARIO INICIAL Q. _____	MOTIVO DEL RETIRO _____
FECHA DE RETIRO _____	SALARIO FINAL Q. _____	_____
NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCION _____		
DIRECCION _____		TELEFONO _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____		PUESTO _____
PUESTO QUE DESEMPEÑO _____		
FUNCIONES DEL PUESTO _____		

FECHA DE INGRESO _____	SALARIO INICIAL Q. _____	MOTIVO DEL RETIRO _____
FECHA DE RETIRO _____	SALARIO FINAL Q. _____	_____
NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCION _____		
DIRECCION _____		TELEFONO _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____		PUESTO _____
PUESTO QUE DESEMPEÑO _____		
FUNCIONES DEL PUESTO _____		

FECHA DE INGRESO _____	SALARIO INICIAL Q. _____	MOTIVO DEL RETIRO _____
FECHA DE RETIRO _____	SALARIO FINAL Q. _____	_____

b) Entrevista preliminar

Al momento que el candidato finalice con la solicitud de empleo, el encargado de reclutamiento y selección hará una entrevista preliminar, con el objetivo de descartar a los candidatos no aptos para la vacante.

Formato 7 Entrevista preliminar Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

Fecha: ____/____/____ Hora: ____:____

I. INFORMACION PERSONAL

Nombre del candidato: _____
Plaza a aplicar: _____
Edad: _____ Estado civil: _____ Religión _____
Profesión: _____
Pretensión salarial: Q. _____ Horario disponible para trabajar: _____
Fecha en la que puede iniciar labores: _____

VII. CONDUCTA OBSERVADA DURANTE LA ENTREVISTA:

Aspectos	Excelente	Buena	Regular	Mala
Presentación personal				
Sociabilidad y lenguaje utilizado				
Escolaridad necesaria al puesto				
Experiencia en el puesto				
Disponibilidad de horario				

Observaciones: _____

El siguiente proceso será: Evaluaciones: _____
Almacenamiento en la base de datos: _____
Descartar: _____
Otro: _____

Entrevistado por: _____
Nombre y firma

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

El encargado de reclutamiento y selección corroborará los datos obtenidos en la solicitud, tendrá contacto visual con el candidato y hará un registro observacional de las conductas y habilidades del candidato.

Durante el desarrollo de la entrevista, se proporcionará al candidato información de la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, prestaciones, etc.

Ésta es la fase indicada para indagar y resolver dudas con respecto al aspirante y conocer en que medida el candidato satisface los requisitos del puesto.

También es la oportunidad para reconocer si el candidato cuenta con los documentos que son requisitos para optar a la plaza.

c) Verificación de datos y referencias

Al finalizar la entrevista preliminar y antes de continuar con el proceso e incurrir con gastos innecesarios para la empresa, el encargado de reclutamiento y selección deberá realizar llamadas telefónicas o enviar correo electrónico a las empresas que el candidato haya colocado que laboró, contactando al jefe inmediato o al departamento de Recursos Humanos, para cuestionar datos importantes, tales como: puesto desempeñado, tiempo laborado, desempeño en sus labores, motivo del retiro, pretensión salarial, relaciones con compañeros de trabajo, etc.

Formato 8
Verificación de referencias laborales
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

Fecha: ____/____/____ Hora: ____:____

Nombre del candidato: _____

Plaza a aplicar: _____

Empresa que proporciona la información: _____

Nombre de la persona que confirmó referencias: _____

Puesto que ocupa: _____ Tel. _____

Información sobre el candidato:

1. Período laborado del _____ al _____
2. Puesto que desempeñó: _____
3. Tuvo promociones o ascensos: _____
4. Salario inicial Q. _____ Salario final Q. _____
5. Motivo del retiro: Despido ____ Renuncia ____ Abandono de labores ____
Causa: _____

5. Como calificaría los siguientes aspectos:

Factor	EXCELENTE	BUENO	NECESITA MEJORAR	DEFICIENTE
Cumplimiento en las tareas asignadas				
Dedicación y organización en su trabajo.				
Iniciativa y creatividad para mejora de sus actividades				
Capacidad para relacionarse con sus compañeros de trabajo				
Responsabilidad en sus actividades.				
Disposición para colaborar en labores extraordinarias				
Cumplimiento de normas internas e instrucciones de superiores.				
Trabajo en equipo				
Capacidad para trabajar bajo presión				
Puntualidad y asistencia				

6. Otras cualidades que le gustaría resaltar: _____

7. Debilidades que posee el candidato: _____

8. Lo contrataría de nuevo? Si ____ No ____ Por qué? _____

Verificado por: _____
Nombre y firma

Las referencias personales serán verificadas únicamente por vía telefónica, para conocer la imagen que tiene el aspirante ante su círculo de amistades o conocidos.

Formato 9
Verificación de referencias personales
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

Fecha: ____/____/____ Hora: ____:____
Nombre del candidato: _____
Plaza a aplicar: _____

Nombre de la persona que informa: _____
Parentesco: _____
Profesión: _____ Tel. _____
Por qué cre que lo refirió: _____

Información sobre el candidato:

1. Tiempo que tiene de conocerlo _____																																								
2. Conoce los logros que ha alcanzado el candidato _____ _____																																								
3. Conoce si bebe, fuma o ha pertenecido a algún grupo de pandillas _____ _____																																								
4. Padece de alguna enfermedad: _____																																								
5. Como calificaría los siguientes aspectos:																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="padding: 5px;">Factor</th> <th style="padding: 5px;">EXCELENTE</th> <th style="padding: 5px;">BUENO</th> <th style="padding: 5px;">NECESITA MEJORAR</th> <th style="padding: 5px;">DEFICIENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Presentación personal</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Honestez</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Relaciones interpersonales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Responsabilidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Puntualidad y asistencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Respeto hacia los demás</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Discreto</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Factor	EXCELENTE	BUENO	NECESITA MEJORAR	DEFICIENTE	Presentación personal					Honestez					Relaciones interpersonales					Responsabilidad					Puntualidad y asistencia					Respeto hacia los demás					Discreto				
Factor	EXCELENTE	BUENO	NECESITA MEJORAR	DEFICIENTE																																				
Presentación personal																																								
Honestez																																								
Relaciones interpersonales																																								
Responsabilidad																																								
Puntualidad y asistencia																																								
Respeto hacia los demás																																								
Discreto																																								
6. Otras cualidades que le gustaría resaltar: _____ _____																																								
7. Lo recomienda: _____ _____																																								
Verificado por: _____ Nombre y firma																																								

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

Con los formatos anteriores propuestos, se pretende dejar evidencia de la confirmación de datos obtenidos, utilizando el formato de solicitud de referencias laborales y de referencias personales.

Las referencias se verificarán en un lapso de tiempo no mayor de una semana, y se les deberá brindar la misma importancia a las referencias laborales como a las personales, ya que cada una proporciona diferentes aspectos, los cuales son de gran ayuda para decidir si el aspirante continúa o no en el proceso.

d) Aplicación de pruebas de idoneidad

Al haber concluido el paso anterior, se procederá a evaluar los candidatos que podrían ocupar la plaza vacante, por lo que se deberá programar una cita para realizar dichas pruebas.

Caber recordar que la empresa actualmente cuenta con las diferentes pruebas a realizar al personal, pero se han dejado de realizar en el proceso de selección.

Por lo que a continuación se detalla, las pruebas que deben realizar los candidatos según el puesto que solicite y así obtener indicadores de personalidad y aptitudes como: carácter, sociabilidad, estabilidad emocional, servicio al cliente y liderazgo del aspirante, y al mismo tiempo poseer una mejor base para la toma de decisiones en la contratación.

1. Personal operativo y administrativo:

Cuadro 6
Pruebas a aplicar personal
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

Puesto	Baterías a aplicar
Vendedores	OTIS sencillo Aptitud para las ventas -IPV- Prueba de personalidad CPS
Cajeros	OTIS sencillo Prueba de personalidad Prueba de cálculo matemático
Cobradores Bodegueros Pilotos Personal de limpieza	Barist OTIS sencillo Prueba de personalidad Calculo numérico (solo cobradores)
Técnicos en electrónica	OTIS intermedio Pruebas de personalidad CPS
Personal administrativo, mandos medios y gerenciales	Cleaver: Mide el estilo de comportamiento Terman: Mide el coeficiente intelectual IPV: Personalidad del vendedor para jefes de tiendas Moss: Tes de adaptabilidad

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

e) Entrevista de selección

Después de haber realizado las pruebas de idoneidad a los candidatos, se procede a comparar los datos obtenidos y se contactarán únicamente a los que hayan obtenido los mejores resultados, y se continuará de la siguiente manera: El encargado de reclutamiento y selección debe llevar a cabo la entrevista de selección objetivamente, para lo cual se propone una guía de entrevista estructurada.

Formato 10
Guía de entrevista estructurada
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

Fecha: ____/____/____

Hora: ____:____

I. INFORMACION PERSONAL

Nombre del candidato: _____

Plaza a aplicar: _____

Edad: _____ Estado civil: _____ Religión _____

Profesión: _____

II. ACTIVIDADES EN EL TIEMPO LIBRE

1. Que hace en su tiempo libre? _____

2. Pertenece a alguna actividad deportiva, cultural, comunitaria o social? _____

3. Cuales son sus principales aficiones? _____

III. INFORMACION FAMILIAR Y SOCIOECONOMICA

1. Con quien vive? _____

2. Si es casado (a) cual es la ocupación del cónyuge? _____

3. Empresa donde labora el cónyuge? _____

4. Tiene hijos? Si ____ No ____ Cuantos: _____

5. Personas que dependen económicamente de usted:

Nombre	Parentesco	Edad

6. A cuánto asciende su aporte familiar Q. _____

7. Tiene alguna otra fuente de ingresos Q. _____

8. Posee préstamos con alguna entidad? Si ____ No ____ Valor de duda Q. _____

9. Posee vehículo propio: Carro ____ Pick-up ____ Motocicleta ____ Camión ____ Ninguno ____

IV. DATOS ACADEMICOS

1. Último título académico: _____

2. Centro de estudio: _____

3. Actualmente estudia: _____ Motivo: _____

4. Lugar de estudio: _____ Horario: _____

5. Carrera que estudia: _____

Observaciones: _____

V. DATOS LABORALES

1. Nombre de la última empresa donde laboró o labora: _____

2. Puesto desempeñado: _____

3. Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____

4. Salario inicial: _____ Salario final: _____

5. Puesto inicial: _____ Puesto final: _____

6. Motivo del retiro: _____

7. Principales atribuciones: _____

8. Mayor logro obtenido en esa empresa: _____

9. Nombre de la anterior empresa donde laboró: _____

10. Puesto desempeñado: _____

11. Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____

12. Salario inicial: _____ Salario final: _____

13. Puesto inicial: _____ Puesto final: _____

14. Motivo del retiro: _____

15. Principales atribuciones: _____

16. Mayor logro obtenido en esa empresa: _____

Observaciones: _____

17. Tiene alguna limitante con horario: Si ____ No ____ Motivo: _____

18. Disponibilidad de trabajar sabados y domingos: Si ____ No ____ Motivo: _____

19. Disponibilidad de viajar al interior del país: _____

20. Tiene conocidos o familiares en la empresa: _____

VI. CARACTERISTICAS PERSONALES

Mencione tres características personales positivas:
 1. _____
 2. _____
 3. _____

Mencione tres características personales negativas:
 1. _____
 2. _____
 3. _____

Mencione los motivos por los que usted considera que la empresa debería contratarlo a ud.

En que beneficiaría a la empresa, si usted fuera el candidato seleccionado para el puesto:

VII. CONDUCTA OBSERVADA DURANTE LA ENTREVISTA:

Conducta	Excelente	Buena	Regular	Mala
Presentación personal				
Saludo				
Espontaneidad				
Nerviosismo				
Vocabulario				
Lenguaje corporal				
Interés en la vacante				

Observaciones: _____

Se recomienda al candidato: Si ____ No ____

Entrevistado por: _____
 Nombre y firma

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

En la entrevista, el encargado de reclutamiento y selección deberá tomar en cuenta la información recopilada en las fases anteriores, así mismo aspectos tales como las competencias, habilidades y aptitudes del candidato.

El entrevistador deberá ser un canal de doble vía, en donde éste obtenga información del candidato, al mismo tiempo que el candidato obtiene información de la empresa a la que pretenden prestar los servicios.

Es necesario que el ambiente donde se desarrolle la entrevista, sea en un lugar agradable, sin interrupciones para que el candidato se sienta cómodo. Se aprovechará la ocasión para exponerle al aspirante la descripción del puesto.

Posterior a la entrevista, el encargado de reclutamiento y selección realizará la evaluación de la entrevista estructurada, con el objetivo de calificar aspectos como la presentación, puntualidad, experiencia comprobada, entre otros, y determinar si el aspirante continua en el proceso.

A continuación se describen puntos importantes para realizar la entrevista:

Cuadro 7
Lineamientos para realizar entrevista de selección
Empresa distribuidora de electrodomésticos

Antes de la entrevista	1. Leer y revisar detenidamente la solicitud, curriculum y referencias ya obtenidas del candidato.
	2. Contar con el formato de entrevista propuesto, para proporcionar la información a la gerencia.
	3. Tener a la mano toda la información sobre la vacante, para facilitarla al entrevistado.
Al inicio de la entrevista	1. Saludar al candidato llamándolo por su nombre.
	2. La persona que realizará la entrevista debe identificarse con nombre y cargo.
	3. Dar a conocer al candidato, que participación tiene en el mercado la empresa.
Durante la entrevista	1. Indagar y hacer anotaciones sobre los comentarios del candidato.
	2. Explicar de manera general las condiciones del puesto, tales como, funciones, horario, promedio de ingresos.
	3. Dar oportunidad que el candidato que resuelva sus dudas con respecto a la vacante.
	4. Agradecer al candidato el tiempo e interés demostrado.
Después de la entrevista	1. Repasar las anotaciones y agregar todo comentario necesario que ayude a recordar puntos importantes.

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

El número de entrevistas dependerá del tipo de puestos vacante, por lo que a continuación se detallan las entrevistas que se deben realizar a los aspirantes:

Cuadro 8
Entrevista a realizar dependiendo la plaza a aplicar
Empresa distribuidora de electrodomésticos

Plazas	Encargado de reclutamiento y selección	Jefes de tienda	Gerente RRHH	Gerente de Cadena	Gerente General
Puestos operativos	X	X			
Puestos administrativos	X		X		
Jefaturas	X		X	X	
Gerencias	X		X		X

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

f) Examen médico

Para continuar con el proceso, únicamente los aspirantes a plazas operativas deberán presentar la tarjeta de salud vigente emitida por el Ministerio de Salud Pública. Y en el caso de las plazas administrativas, se solicitará una constancia emitida por un medico profesional.

Lo anterior con el objetivo de evitar sanciones por parte del ministerio de trabajo al contratar personas con problemas de salud y por lo tanto evitar el ausentismo dentro de la organización.

g) Tabla de decisión de selección

Para facilitar la presentación y evaluación de los candidatos, será necesaria la utilización de la tabla de decisión la cual ayudará a obtener las calificaciones de los candidatos para luego trasladar los resultados a las gerencias o jefaturas interesadas.

La tabla de decisión, variará según el puesto vacante, debido a que los aspectos a evaluar son diferentes entre un puesto y otro, y para ello será necesario contar con el descriptor de puesto, el cual servirá de base para colocar dichos aspectos.

Para iniciar con el llenado de la tabla, es necesario tener la documentación y expediente de los aspirantes, así como los resultados tanto de las entrevistas, como de las pruebas realizadas por ellos.

Al completar todos los aspectos a evaluar, se debe asignar la ponderación a cada uno según la importancia que tenga para el puesto, cuyo resultado deberá ser igual a 100 puntos. La ponderación será establecida por el encargado del proceso de admisión de personal, en donde se considerarán candidatos idóneos los que tengan una puntuación igual o mayor a 75 puntos.

Adicionalmente, se deberá colocar que instrumento sustentará la evaluación de cada uno de los aspectos, y deberán ser colocados en la segunda columna de la tabla.

Por último, con los resultados de la tabla se deberá tomar la decisión sobre los aspirantes que se citarán par la entrevista con el superior inmediato, los cuales deberán ser los que hayan obtenido las puntuaciones más altas. El número de candidatos a seleccionar dependerá de las vacantes a cubrir, sin embargo se recomienda que sea un máximo de tres candidatos por plaza.

A continuación se presenta un ejemplo de la tabla de decisión aplicada a la plaza de ventas:

Cuadro 9
Tabla de decisión para la selección del personal
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

Aspectos a evaluar	Instrumento utilizado	Criterio aceptable	Puntuación	Resultados
Nivel académico	Constancia de estudios	Título de diversificado	10	10
Experiencia laboral	Constancias de trabajo	1 año de experiencia en puesto similar	1 año= 20 Sin experiencia=10	20
Documentos presentados	Expediente del candidato	Copias de documentos requeridos	Completo = 5	5
Entrevista preliminar	Formato entrevista preliminar	Cumplir con los requerimientos mínimos del puesto	Aceptable = 5	5
Verificación de referencias	Formato de verificación de referencias	Referencias aceptables	Aceptable = 10	10
OTIS sencillo	Prueba de OTIS	Promedio de 75 puntos	75 - 100 = 10 60 - 74 = 5 0 - 59 = 0	5
Prueba IPV	Prueba IPV	Evaluación válida	Válida = 5	5
Prueba de personalidad	Prueba de personalidad	Evaluación válida	Aceptable = 5	5
Prueba de honestidad	Prueba de honestidad	Evaluación válida	Aceptable = 5	5
Entrevista de selección	Formato de evaluación de entrevista	Resultado aceptable	Aceptable = 15	15
Exámen médico	Constancia médica	Sin problemas de salud para el tipo de puesto.	Aceptable = 10	10
			TOTAL	95

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

h) Entrevista con el superior inmediato

La última entrevista la deberá realizar el jefe inmediato, en donde comparará los resultados entre cada uno de los candidatos y seleccionará al más idóneo, para lo cual se hace necesario lo siguiente:

El encargado de reclutamiento y selección, presentará al jefe interesado el informe de evaluación de los candidatos más idóneos para los puestos vacantes, según los resultados obtenidos a través de la tabla de decisión.

Formato 11
Informe de evaluación del personal
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

Fecha: ____ / ____ / ____			
Plaza a cubrir: _____			
Estimado jefe o gerente de área: A continuación se presentan los resultados obtenidos de los tres candidatos que obtuvieron las calificaciones más altas en la evaluación realizada para el puesto vacante.			
	Candidatos		
	A	B	C
Aspectos a evaluar	Nombre	Nombre	Nombre
Nivel académico			
Experiencia laboral			
Documentos presentados			
Entrevista preliminar			
Verificación de referencias			
OTIS sencillo			
Prueba IPV			
Prueba de personalidad			
Prueba de honestidad			
Entrevista de selección			
Exámen médico			
Punteo total			
Observaciones: _____			

Elaborado por: _____ f) _____			
	Nombre		Firma

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

El jefe del departamento que tiene la vacante, programará una cita con cada uno de ellos para realizar una entrevista formal, con el fin de conocerlos personalmente y ampliar la información sobre la vacante. Analizará los resultados de los candidatos entrevistados, y decidirá quien es el idóneo para la plaza, y será el inmediato superior quien informe al departamento de recursos humanos sobre su decisión.

i) Contratación

Al haber obtenido la decisión final por parte del jefe del departamento, el encargado de reclutamiento y selección contactará al candidato seleccionado para informarle sobre la decisión final.

El jefe inmediato deberá enviar al departamento de recursos humanos el formato de contratación propuesto, en donde se desglosarán todos los requisitos de la papelería necesaria para ser aceptado.

Se procede a contratarlo, en donde se hace necesario realizarlo por medio de un contrato de trabajo escrito, en el cual garantice los derechos e intereses de ambas partes. Para finalizar el proceso se creará un expediente al personal que incluya:

- Solicitud de empleo con fotografía reciente.
- Curriculum vitae
- Antecedentes penales y policíacos
- Constancias médicas
- Constancias de verificación de referencias.
- Contrato de trabajo.

Formato 12
Informe de contratación de personal
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

INFORME DE CONTRATACION DE PERSONAL	FECHA _____
	TIENDA _____
	DEPARTAMENTO _____
NOMBRE DE LA PERSONA CONTRATADA : _____	
PUESTO _____	FECHA DE INICIO _____

CONDICIONES SALARIALES																									
1) SALARIO BASE Q _____ 2) HASTA CUANDO: _____ / _____ / _____	3) BONIF. DECRETO Q _____ 4) HORAS EXTRAS Q _____																								
5) BONOS Y OTROS: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">CONCEPTO</th> <th style="width: 20%;">MONTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td style="text-align: center;">Q _____</td></tr> </tbody> </table>	CONCEPTO	MONTO	_____	Q _____	6) COMISIONES: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">%</th> <th style="width: 90%;">CONCEPTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">%</td><td>_____</td></tr> </tbody> </table>	%	CONCEPTO	%	_____	%	_____	%	_____	%	_____	%	_____								
CONCEPTO	MONTO																								
_____	Q _____																								
_____	Q _____																								
_____	Q _____																								
_____	Q _____																								
_____	Q _____																								
%	CONCEPTO																								
%	_____																								
%	_____																								
%	_____																								
%	_____																								
%	_____																								

De acuerdo a lo requerido en el " Informe de Evaluación" de referencia No. : , se adjuntan los documentos marcados con una X :

<input type="checkbox"/> Fotografía reciente _____	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Solicitud de empleo _____	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Curriculum Vitae _____	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Constancias de trabajo (3 últimos empleos) _____	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Tres cartas de recomendación personales (si no tiene experiencia laboral) _____	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Fotocopia de cédula COMPLETA (incluye hojas de modificaciones) o DPI _____	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Fotocopia de carencia de antecedentes penales vigentes _____	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Fotocopia de carencia de antecedentes policíacos vigentes _____	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Constancia médica _____	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Fotocopia de licencia de conducir (cuando sus funciones lo requieran) _____	<input type="checkbox"/>	

OBSERVACIONES : _____

f) _____
Jefe del Departamento o Tienda

f) _____
Supervisor de Región
Vo. Bo. _____
Gerente de Area

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

3.4.3 Plan de acción para implementar el proceso de admisión de personal

Cuadro 10
Plan de acción del proceso de admisión

Empresa: Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital Objetivo: Definir las actividades para implementar la propuesta de admisión de personal, y los instrumentos administrativos necesarios, que permitan a la organización obtener mayor eficiencia en la administración del recurso humanos en un 100% a corto y mediano plazo.				
PROCESO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO ESTABLECIDO
Presentación de la propuesta	Presentación de la propuesta	Dar a conocer sobre la importancia de la efectiva aplicación del proceso de admisión e inducción.	Estudiante que realiza la investigación	2 horas
	Revisión y aprobación de la propuesta.	Implementación de la propuesta.	Gerente de Recursos Humanos	A definir
Reclutamiento	Mantener información sobre posibles candidatos, para futuras ocasiones.	Creación de una base de datos completa.	Encargado de reclutamiento y selección	1 semana
	Informar por medio de correo a todas las jefaturas sobre las vacantes.	Reclutamiento interno de personal.	Encargado de reclutamiento y selección	1 semana
	Publicar anuncios en medios escritos, consultar páginas de internet y referidos por empleados.	Reclutamiento externo de personal.	Encargado de reclutamiento y selección	1 semana
	Verificar que candidatos cumplen con el perfil de puesto, en base a curriculum vitae y llamarlos para iniciar el proceso de selección.	Depuración de candidatos.	Encargado de reclutamiento y selección	1 semana
Selección	Calendarización para recepción de documentos y entrevista preliminar de candidatos potenciales	Conocer a profundidad al candidato a través de la entrevista estructurada.	Encargado de reclutamiento y selección	2 semanas
	Aplicar a todos los candidatos las pruebas necesarias según el puesto a ocupar.	Aplicación de pruebas de idoneidad.	Encargado de reclutamiento y selección	Un día
	Verificación de referencias laborales y/o personales.	Obtener personal confiable dentro de la organización.	Encargado de reclutamiento y selección	Un día
	Evaluar los resultados de los candidatos y seleccionar a los 3 mejores.	Presentar los informes de evaluación de los mejores candidatos a la jefatura correspondiente.	Encargado de reclutamiento y selección	Un día
	Citar únicamente a entrevista con el superior a los candidatos preseleccionados.	Analizar y evaluar quien es el mejor candidato para optar a la vacante.	Jefe de área	Un día
	Comunicarse con el candidato seleccionado para indicarle fecha de inicio de labores	Contratación formal de candidato.	Encargado de reclutamiento y selección	Un día

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

3.5 Proceso de inducción al personal

Todo el proceso de inducción debe ser dirigido y llevado a cabo por personal del departamento de recursos humanos.

3.5.1 Aspectos importantes al iniciar el proceso de inducción

Para iniciar el proceso de inducción propuesto se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) El gerente del departamento de Recursos Humanos será quien revise el presente proceso de inducción y a la vez, informe a su equipo de trabajo la importancia de la inducción dentro de la empresa.
- b) El gerente del departamento de Recursos Humanos, será el responsable de designar a una persona encargada para brindar la inducción al personal de nuevo ingreso.
- c) La persona designada del departamento de Recursos Humanos será quien realice la inducción a la organización, proporcionando personalmente el manual de bienvenida a cada nuevo integrante, así como el desarrollo de la charla informativa sobre la reseña histórica de la empresa, filosofía, trayectoria, crecimiento alcanzado, entre otros.
- d) Adicionalmente, el personal del departamento de Recursos Humanos será quien realice el recorrido por las instalaciones de la empresa con el personal de nuevo ingreso.
- e) Por ser una empresa en donde las áreas de trabajo no están en un solo lugar, el encargado de reclutamiento y selección deberá comunicarse con

el jefe inmediato del nuevo integrante de la empresa, informando el día y hora en que éste se presentará.

- f) El jefe inmediato será quien dé la bienvenida al departamento del nuevo colaborador, tratando de que ésta sea amena, presentándolo con cada uno de sus compañeros de trabajo.
- g) El jefe inmediato, deberá coordinar las actividades para que una persona con puesto similar, acompañe al nuevo empleado en el desarrollo de sus actividades.
- h) El proceso propuesto deberá ser revisado y actualizado periódicamente a través del departamento de recursos humanos con el fin de que se adapte a las necesidades de la empresa.

3.5.2 Inducción a la organización

En esta etapa el personal asignado del departamento de Recursos Humanos dará la bienvenida a la organización al nuevo integrante de forma individual o grupal, dependiendo de la situación.

Es aquí donde se proporcionará información de la organización, tal como: historia, filosofía empresarial, objetivos, servicios, entre otros, y al mismo tiempo se hará entrega del manual de bienvenida propuesto en donde detalla todas las normas y condiciones laborales que deben ser del conocimiento del nuevo integrante.

Se procederá con la lectura y descripción de cada aspecto que se incluye dentro del manual, para que el empleado tenga un panorama general de todo lo que en el se incluye.

Deberá de hacerse énfasis en la filosofía de la organización, para que los nuevos integrantes desde el inicio sepan hacia donde deben dirigir sus acciones. También se describirán los servicios de la empresa, informando al personal cual es la participación de la organización en el mercado y cuales son los productos y servicios que ofrece.

Se dará un tiempo prudencial para que el colaborador resuelva sus inquietudes y al terminar se realizará un recorrido de las instalaciones para mostrar la disposición física de las oficinas, servicios, cafetería, etc.

Por último se presentarán a los compañeros de los diferentes departamentos, para que el nuevo colaborador sepa con quienes tendrá relación al momento de iniciar a laborar.

- **Manual de bienvenida:**

El manual de bienvenida propuesto (ver anexo 1), será un instrumento de apoyo para el departamento de recursos humanos, dado que orientará e informará al personal sobre aspectos importantes de la empresa que deben ser de su conocimiento antes de iniciar labores, con ello se pretende lograr una adaptación apropiada y contribuir a la eficiente realización de las actividades con los lineamientos que en dicho documento se encuentran y a los que el nuevo colaborador deberá regir conducta. Dentro de dicho manual, se propone el cambio de los valores de trabajo en equipo y servicio al cliente, por innovación y excelencia.

Constancia de las actividades realizadas en la inducción a la organización:

El documento propuesto se utilizará para dejar evidencia del día y de las acciones realizadas en ésta etapa de la inducción. Este deberá ser firmado por el

responsable de la actividad y por el colaborador para hacer constar que cada acción fue completada y recibida por el nuevo integrante. Este documento deberá ser archivado en el expediente del colaborador, comprobando que el proceso de inducción a la organización fue recibido por él.

Formato 13
Actividades a realizar en la inducción a la organización
Empresa distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

Actividades a realizar			
Inducción a la organización			
Nombre completo del empleado: _____		Código: _____	
Puesto: _____		Ubicación: _____	
Fecha de inicio de labores: ____/____/____		Jefe inmediato: _____	
Fecha de inducción: _____		Nombre de quien brinda la inducción: _____	
Actividad	Check list	Firma del responsable	Firma del empleado
Bienvenida al nuevo integrante de la organización.			
Descripción del giro empresarial.			
Entrega del manual de bienvenida.			
Lectura del manual de bienvenida			
Explicación de la filosofía empresarial.			
Explicación minuciosa sobre condiciones laborales			
Información sobre prohibiciones y consecuencias			
Resolución de dudas sobre el manual de bienvenida.			
Recorrido de las instalaciones.			
Presentación de los departamentos que conforman a la organización			
Presentación con el jefe inmediato			

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

3.5.3 Inducción a la unidad administrativa y puesto de trabajo

En la segunda fase de la inducción, se introducirá al nuevo integrante a la unidad administrativa y al puesto de trabajo, para lo cual se detallan los siguientes pasos, lo anterior con el fin de minimizar costos y evitar duplicar actividades, pues en varias ocasiones la misma persona que da la inducción a la unidad administrativa es la que da la inducción al puesto de trabajo.

El jefe inmediato será el encargado de llevar a cabo esta fase, si por algún motivo el jefe no podrá realizarla, esta podrá ser delegada al empleado de mayor antigüedad en el departamento. Y dicha persona debe reunir a los colaboradores del departamento y ofrecer las palabras de bienvenida al nuevo integrante, presentando individualmente a los compañeros y mencionando el puesto que cada uno ocupa.

Al momento de presentar a los compañeros de trabajo, se deberá informar brevemente las actividades que cada uno de ellos realiza. Se aprovechará para informar al colaborador sobre los objetivos del departamento para hacerlo partícipe del alcance de los mismos.

En esta actividad también se deberán mostrar las instalaciones del lugar donde laborará, también se mostrarán las áreas de servicios donde el tendrá que acudir en algún momento de su jornada.

Se informará la relación que se tiene con los demás departamentos, con el fin de establecer buenas relaciones laborales con el personal de la organización.

Con el objetivo que el empleado sienta que la empresa se preocupa por su seguridad, es necesario que el jefe inmediato le informe y explique sobre las

señalizaciones, botiquín de primeros auxilios y rutas de evacuación en caso de emergencia.

Seguidamente, para un adecuado entendimiento de sus actividades y responsabilidades, se entregará el descriptor del puesto al nuevo empleado. El nuevo colaborador deberá revisar cada una de las tareas a realizar y resolver cualquier duda directamente con su jefe inmediato. El jefe inmediato o persona designada deberá explicar la forma específica a realizar cada una de las tareas asignadas al puesto. Al nuevo trabajador se le deberá mostrar como utilizar el equipo de oficina, herramientas y/o maquinaria, las cuales dependerán del puesto de trabajo que este ocupe.

Una semana después de iniciar labores, se procederá a hacer una supervisión y retroalimentación de las actividades que debe desempeñar, con el objetivo de comprobar si asimiló correctamente los conocimientos proporcionados.

La correcta inducción a la unidad administrativa y al puesto de trabajo, contribuye al eficiente desempeño laboral; y al ser brindada en el momento oportuno, el resultado será el que espera la organización. Por ésta razón esta etapa es imprescindible y no se debe olvidar ninguno de los aspectos mencionados anteriormente.

3.5.4 Evaluación y seguimiento de la inducción

Después de que el proceso de inducción haya finalizado y el empleado ha cumplido tres meses de haber ingresado a la empresa, el encargado de brindar la inducción en el departamento de Recursos Humanos, deberá comunicarse con el jefe inmediato del empleado para programar una evaluación sobre la adaptación del empleado tanto en la empresa como en la unidad administrativa y puesto de trabajo.

Esta evaluación se utilizará para detectar deficiencias en el proceso de inducción y realizar las mejoras correspondientes, además de cubrir todos los aspectos importantes que un empleado nuevo debe conocer sobre la empresa y que no hayan sido tomados en cuenta.

Para llevar a cabo este control se ha diseñado un formato, el cual debe ser completado por el empleado que recibió la inducción a fin de que sea el quien califique la forma en que se le brindó el proceso y la forma en que lo está recibiendo de acuerdo a su percepción.

Dicho formato, consta de dos series en la primera se califica la inducción a la organización y en la segunda se evalúa la inducción a la unidad administrativa y puesto de trabajo.

La primera serie que cuenta con cinco (5) aspectos a evaluar; se considera que el proceso fue aceptable si la evaluación cuenta con más marcaciones en las columnas “excelente y bueno”, se consideran como señales para mejorar el proceso, si hay más marcaciones en las columnas de “regular y deficiente”.

En la segunda serie se le asignará a cada una de las preguntas una ponderación de un (1) punto, la calificación total será de diez (10) puntos. Si en esta serie se obtienen ocho (8) puntos, entonces el proceso ha sido eficiente, una puntuación menor a esta, señalará que la inducción no cumple con las expectativas esperadas y esto será motivo de revisión y así detectar las fallas del mismo.

Formato 14
Evaluación del programa de inducción
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

Evaluación del programa de inducción

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información que permita evaluar el programa de inducción brindado por la empresa distribuidora de electrodomésticos, todas sus observaciones son importantes para realizar las mejoras necesarias en dicho proceso.

Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
El espacio donde se realizó la inducción fue.....				
El cumplimiento del horario fue.....				
Como califica el manual de bienvenida entregado.....				
Como considera la calidad de información que contiene el manual de bienvenida.....				
El dominio del tema por parte de la persona que brindó la inducción fue.....				

Aspectos a evaluar	Si	No	Amplie
Se siente identificado con la misión y visión de la empresa.....			
Conoce los productos y servicios que brinda la empresa.....			
Conoce que actos son considerados como faltas dentro de la empresa.....			
Le proporcionaron información sobre los días y formas de pago.....			
Le informaron sobre las actividades que realiza el departamento dende labora.....			
Le facilitaron la descripción de su puesto de trabajo.....			
Le fueron proporcionadas las herramientas así como el mobiliario para sus tareas...			
Estableció buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, durante la inducción.			
Se siente comprometido con su departamento para el alcance de objetivos.....			
Fueron resueltas las dudas o consultas que surgían sobre sus actividades.....			

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

A continuación se presenta un ejemplo de la manera como se debe interpretar la información:

Cuadro 11
Ejemplo de interpretación y calificación de cuestionario
De evaluación de la inducción

Primera serie

Pregunta	E	B	R	D
1	X			
2		X		
3		X		
4			X	
5			X	

Segunda serie

Pregunta	Si	No
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6		X
7	X	
8	X	
9	X	
10	X	

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

En la primera serie se obtuvieron tres (3) respuestas favorables, por lo que se considera esta fase aceptable, y en la segunda serie se obtuvo únicamente una respuesta insatisfactoria, por lo que da como resultado una calificación favorable

en proceso. Por lo que se concluye que el proceso cumplió en esta evaluación con las necesidades y expectativas del mismo.

Es necesario contemplar que cualquier respuesta negativa proporcionada por el personal, deberá de investigarse y reforzar con el fin de que el proceso vaya mejorando cada vez más.

3.5.5 Revisión y actualización del proceso de inducción

Para finalizar con el proceso de inducción, es necesario realizar revisiones periódicas con el objetivo de determinar si existen cambios estructurales, organizacionales o administrativos que sean necesarios dar a conocer al personal. Estos cambios los realizará el departamento de recursos humanos, posterior de haber realizado reuniones con las diferentes gerencias de la empresa y en donde hayan coincidido que existe información que agregar o modificar en el proceso de inducción.

Esta revisión se hará a través del siguiente cuestionario, que servirá de base para obtener las observaciones de las demás gerencias:

Formato 15
Revisión y actualización del proceso de inducción
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Objetivo: determinar si han existido cambios organizacionales o administrativos en la empresa para realizar la actualización en el proceso de inducción.

Fecha de revisión: _____

1. Han existido cambios en la estructura organizacional de la empresa?

Si ____ No ____

Explique: _____

2. Cree que los cambios del inciso anterior son significativos para actualizar el proceso de inducción de personal?

Si ____ No ____

Explique: _____

3. Las condiciones laborales dentro de la empresa han sido modificadas?

Si ____ No ____

Explique: _____

4. Considera que los cambios de condiciones realizadas deben ser incluidas en el proceso?

Si ____ No ____

Explique: _____

5. Los procedimientos de trabajo se han visto afectado por modificaciones en ellos?

Si ____ No ____

Explique: _____

6. Considera que dichos cambios deben incluirse en el proceso de inducción?

Si ____

No __

Explique: _____

7. Describa los aspectos que considere necesario para incluir en el proceso de inducción y que a su criterio deben ser informados al personal:

Fuente: Elaboración propia junio 2011

3.5.6 Plan de acción para implementar el proceso de inducción al personal

Cuadro 12
Plan de acción del proceso de inducción

Empresa: Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital Objetivo: Definir las actividades para implementar la propuesta de inducción de personal, y los instrumentos administrativos necesarios, que permitan a la organización obtener mayor eficiencia en la administración del recurso humanos en un 100% a corto y mediano plazo.				
FASE	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO ESTABLECIDO
Presentación de la propuesta	Presentación de la propuesta	Dar a conocer sobre la importancia de la efectiva aplicación del proceso de admisión e inducción.	Estudiante que realiza la investigación	2 horas
	Revisión y aprobación de la propuesta.	Implementación de la propuesta.	Gerente de Recursos Humanos	A definir
Inducción a la organización	Revisión de las actividades del personal de recursos humanos.	Establecer quien será la persona encargada de brindar la inducción a la organización.	Gerente de Recursos Humanos	1 semana
	Bienvenida al nuevo colaborador a la empresa, deberá entregar manual de bienvenida.	Hacer sentir cómodo al nuevo integrante de la empresa.	Personal de Recursos Humanos	1/2 hora
	Entrega y lectura del manual de bienvenida	Dar a conocer aspectos importantes de la empresa	Personal de Recursos Humanos	1 hora
	Resolución de dudas sobre la información proporcionada	Satisfacción del nuevo integrante con la información proporcionada.	Personal de Recursos Humanos	1/2 hora
	Recorrido de las instalaciones de la empresa.	Familiarizar al nuevo integrante con las instalaciones de la empresa.	Personal de Recursos Humanos	1 hora
	Presentación del nuevo colaborador con el jefe inmediato	Relacionar al nuevo integrante, con quien será su jefe inmediato.	Personal de Recursos Humanos	1 hora
	Revisión de las actividades realizadas en la inducción a la organización	Dejar evidencia que el nuevo miembro recibió completa la inducción a la organización.	Personal de Recursos Humanos y nuevo miembro de la empresa.	1/2 hora
	Inducción a la unidad administrativa y puesto de trabajo	Bienvenida y presentación de los compañeros de labores.	Fomentar confianza y buenas relaciones de trabajo.	Jefe inmediato
Información sobre los objetivos y funciones del departamento donde laborará.		Brindar conocimiento sobre las actividades que se realizan dentro del departamento.	Jefe inmediato	1/2 hora
Información sobre las relaciones que se tiene con los demás departamentos de trabajo.		Asesorar al empleado para que se dirija con la persona que corresponde al desarrollar sus actividades.	Jefe inmediato	1 hora
Recorrido de las instalaciones del departamento.		Que el empleado conozca las distintas áreas del departamento.	Jefe inmediato	1/2 hora
Proveer del mobiliario y de las herramientas que estarán a su cargo		Familiarizar al empleado con las herramientas para realizar correctamente sus actividades.	Jefe inmediato	1/2 hora
Entrega de descripción de puesto		Brindar el documento técnico que falicite al empleado sus atribuciones y obligaciones.	Jefe inmediato	1 hora
Asignación de persona que brinde ayuda al nuevo integrante		Guiar al empleado al buen desempeño de sus actividades.	Jefe inmediato	3 días
Retroalimentación y supervisión de actividades		Comprobar si el empleado asimiló correctamente los conocimientos proporcionados.	Jefe inmediato	1 hora

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

3.6 Presupuesto para la implementación de la propuesta

A continuación se presenta la estimación de los costos que se deben incurrir para la implementación de la propuesta:

Cuadro 13
Costo primer año de la implementación de la propuesta
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital
(Cifras expresadas en quetzales)

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
RECLUTAMIENTO				
1	Anuncio de prensa tamaño 2x3" full color	12	997.00	11,964.00
2	Reproducción pre-solicitud de empleo (1 página)	646	0.50	323.00
3	Reproducción de solicitud de empleo (4 páginas)	646	2.00	1,292.00
4	Horas hombre personal de recursos humanos	3876	25.00	96,900.00
SELECCIÓN				
1	Formato entrevista preliminar	646	0.25	161.50
2	Formato de referencias laborales y personales	1292	0.25	323.00
4	Verificación de información INFORNET	646	0.50	323.00
5	Formato guía de la entrevista estructurada	646	0.25	161.50
6	Formato evaluación de la entrevista estructurada	646	0.25	161.50
7	Informe de evaluación del personal	646	0.25	161.50
8	Impresión de informe de contratación	646	0.25	161.50
9	Polígrafo realizado al 30% del personal	193.8	150.00	29,070.00
10	Horas hombre personal de recursos humanos	3876	25.00	96,900.00
INDUCCIÓN				
1	Reproducción de manual de bienvenida	646	50.00	32,300.00
2	Lápíceros	25	1.00	25.00
3	Reproducción lista de actividades a realizar	646	0.25	161.50
4	Reproducción evaluación de la inducción	646	0.25	161.50
5	Horas hombre personal de recursos humanos	2584	25.00	64,600.00
6	Horas hombre jefe inmediato o persona asignada	2584	29.17	75,366.67
OTROS GASTOS				
1	10% de gastos diversos			14,154.68
TOTAL				424,671.85

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

En el cuadro anterior se presentan los costos del primer año, a los cuales deberá incurrir la organización para la implementación de la propuesta, se hizo la estimación de 646 admisiones que se trabajarán en un año, debido a la rotación

calculada anteriormente, por lo cual, el costo total anual es de Q.424,671.85 lo que representa Q.657.39 por cada persona contratada.

Cabe aclarar que en el caso de la evaluación poligráfica, se estimó que del personal contratado al 30% se le realizará esta prueba, debido a que solamente el personal que tiene contacto directo con la mercadería y/o efectivo, deben realizar este tipo de prueba.

Adicionalmente, en el cálculo de horas hombres, el Gerente de Recursos Humanos proporcionó que el sueldo aproximado del encargado de reclutamiento asciende a Q.6,000.00, el de un jefe de área Q.7,000.00 y del personal operativo de Q.2,500.00, por tal motivo se hizo el cálculo del costo de la hora diaria de Q.25.00, 29.17 y 10.42 respectivamente,.

También, se refleja un 5% adicional de otros gastos, lo cual se estima por aquellos costos que no fueron contemplados en la propuesta pero que al momento de implementarla se estarán efectuando.

Adicional a esta inversión, es necesario conocer el costo al que deberá incurrir la empresa después de un año de implementada la propuesta.

Uno de los objetivos específicos planteados dentro de la presente propuesta, es la reducción del 20% de rotación de personal, por lo que en base a esa información se presenta el costo que generará la propuesta en el segundo año de implementación.

A continuación se detalla cada uno de los procesos que conforman el programa con los costos que representan en el segundo año:

Cuadro 14
Costo segundo año de la implementación de la propuesta
Distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital
(Cifras expresadas en quetzales)

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
RECLUTAMIENTO				
1	Anuncio de prensa tamaño 2x3" full color	12	997.00	11,964.00
2	Reproducción pre-solicitud de empleo (1 página)	517	0.50	258.50
3	Reproducción de solicitud de empleo (4 páginas)	517	2.00	1,034.00
4	Horas hombre personal de recursos humanos	4136	25.00	103,400.00
SELECCIÓN				
1	Formato entrevista preliminar	517	0.25	129.25
2	Formato de referencias laborales y personales	1034	0.25	258.50
4	Verificación de información INFORNET	517	0.50	258.50
5	Formato guía de la entrevista estructurada	517	0.25	129.25
6	Formato evaluación de la entrevista estructurada	517	0.25	129.25
7	Informe de evaluación del personal	517	0.25	129.25
8	Impresión de informe de contratación	517	0.25	129.25
9	Polígrafo realizado al 30% del personal	155	150.00	23,250.00
10	Horas hombre personal de recursos humanos	4136	25.00	103,400.00
INDUCCIÓN				
1	Reproducción de manual de bienvenida	517	50.00	25,850.00
2	Lápíceros	25	1.00	25.00
3	Reproducción lista de actividades a realizar	517	0.25	129.25
4	Reproducción evaluación de la inducción	517	0.25	129.25
5	Horas hombre personal de recursos humanos	2068	25.00	51,700.00
6	Horas hombre jefe inmediato o persona asignada	2068	29.17	60,316.67
OTROS GASTOS				
1	5% de gastos diversos			12,223.49
TOTAL				394,843.40

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

3.7 Relación costo-beneficio de la propuesta

Para conocer la variación de costos, así como el beneficio que obtendrá la organización al momento de implementar la propuesta, se presenta el siguiente cuadro, donde se refleja un comparativo de los costos actuales, contra los costos de la propuesta:

Cuadro No. 15
Relación costo-beneficio de la propuesta
Empresa distribuidora de electrodomésticos

Concepto	Costo actual	Costo de la propuesta		Variación de costos	
		1er. año	2do. año	1er. año	2do. año
Reclutamiento	135,090.00	110,479.00	116,656.50	24,611.00	18,433.50
Selección	145,996.00	127,423.50	127,813.25	18,572.50	18,182.75
Inducción	170,213.33	172,614.67	138,150.17	(2,401.33)	32,063.17
Otros Gastos	427,490.89	14,154.68	12,223.49	413,336.20	415,267.40
Total	878,790.22	424,671.85	394,843.40	454,118.37	483,946.82

Fuente: Elaboración propia, junio 2011

En el cuadro anterior, se puede observar un ahorro en los procesos de reclutamiento y selección, sin embargo se refleja un aumento de costos en el proceso de inducción de personal, lo cual se debe a que dicho proceso es casi nulo dentro de la organización y se está implementando un manual de bienvenida y formatos para seguimiento de la inducción tanto de la organización, como al puesto y unidad administrativa, y esto ocasiona que los gastos se eleven. A pesar de eso, la empresa tendrá un ahorro en cuanto a la disminución de prestaciones de personal se refiere.

Entonces, al momento de comparar los costos totales, la implementación de la propuesta en el primer año muestra un ahorro de Q.394,843.40, lo cual se debe a la disminución en gastos por desvinculaciones.

También se hizo la comparación de los costos en el segundo año de implementada la propuesta, y se observa un ahorro mayor al del primer año, debido a la

reducción de rotación de personal que se pretende lograr, siendo este ahorro de Q.483,946.82.

Adicional al ahorro cuantitativo mencionado, el proceso de admisión e inducción propuesto también tendrá beneficios cualitativos, los cuales se enlistan a continuación:

- Ahorro en la contratación de personal nuevo.
- Contratación de personal calificado.
- Mayor estabilidad laboral.
- Identificación del personal con la empresa.
- Personal comprometido a la empresa y a su trabajo .
- Mejoramiento de las relaciones laborales.

CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada se determinó que:

1. Las deficiencias en la admisión e inducción de personal en la distribuidora de electrodomésticos ubicada en la ciudad capital, obedece a que no existe un proceso adecuado con respecto a la atracción de nuevos candidatos, ni cuentan con instrumentos técnicos que orienten al nuevo colaborador, por lo que se comprueba la primera hipótesis planteada.

2. La empresa utiliza como principal medio de reclutamiento, el anuncio en periódico, limitándose en la atracción de candidatos potenciales y aptos para el puesto de trabajo.

3. La empresa no cuenta con instrumentos técnicos que coadyuven a recopilar información y faciliten el proceso de admisión de personal.

4. El proceso de inducción no cuenta con manual de bienvenida, limitándose únicamente a información verbal sobre la organización, lo que cual evita desde el inicio, que el nuevo integrante conozca y se identifique con la misión, visión, valores y demás características de la empresa.

5. No existe algún formato el seguimiento y evaluación del proceso de inducción, y así rectificar si el proceso fue efectivo, si cumplió con las expectativas del Nuevo integrante y si la adaptación de éste fue la que esperaba la organización.

6. La empresa posee un elevado índice de rotación, lo cual ha sido provocado por el alto número de renuncias y despidos en un periodo menor a los seis meses, lo cual refleja la deficiencia en el proceso de admisión e integración de personal.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta del proceso de admisión e inducción de personal, con el fin de eliminar y/o minimizar las deficiencias en la forma que se llevan a cabo las actividades relacionadas con la atracción y orientación para el personal.
2. Publicar y expandir por los medios recomendados las plazas vacantes que existan en la organización, para atraer un mayor número de aspirantes.
3. Aplicar el reclutamiento y selección con los procedimientos e instrumentos elaborados en la propuesta, para atraer a candidatos potenciales e idóneos para las plazas vacantes, y así contribuir a la reducción del índice de rotación de personal.
4. Facilitar a los nuevos integrantes de la organización el manual de bienvenida propuesto para que sea consultada cada vez que el colaborador considere necesario.
5. El encargado de recursos humanos deberá realizar la evaluación y seguimiento de la inducción, con el objetivo de verificar si existen fallas en el proceso y hacer las modificaciones que sean necesarias.
6. Implementar todas las acciones contenidas en el programa de admisión e inducción propuesto con el fin de seleccionar, contratar e introducir técnicamente a la organización al personal idóneo y así reducir el índice de rotación de personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, R. J. 2,004. **Administración**. 1ª. ed. México., McGraw-Hill, 354 p.
2. Chiavenato I. 2,002. **Gestión del Talento Humano**. 1ª. ed. México., McGraw – Hill, 475 p.
3. DeCenzo D.; Robbins S. 2,001. **Administración de Recursos Humanos**. 1ª. ed. México., Limusa, 564 p.
4. Gómez-Mejía L.R.; Balkin D.B. Y Cardy R.L. 2,001. **Dirección y gestión de Recursos Humanos**. 3ª. ed. Madrid., Peason Educación, 728 p.
5. Koontz H.; Weihrich H. 2,004. **Administración Una perspectiva global**. 12ª. ed. México., McGraw – Hill, 804 p.
6. Reyes Ponce A. 2,008. **Administración Moderna**. 1ª. ed. México., Limusa, 492 p.
7. Robbins Stephen. 2004. **Comportamiento Organizacional**. 10ª. Ed. México. Prentice Hall, 675 p.
8. Werther W. B.; Davis K. 2,000. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 5ª. ed. México. McGraw – Hill, 582 p.

ANEXOS

ANEXO 1

**MANUAL DE BIENVENIDA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
ELECTRODOMESTICOS UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

Propósito

Brindar a los nuevos integrantes de la organización información general de la empresa donde prestarán sus servicios, facilitando aspectos de interés que contribuirán a la adecuada adaptación del personal.

Objetivo general:

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la empresa y a su puesto de trabajo, a través de información referente al contexto general de la organización.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer a los nuevos trabajadores sus derechos y obligaciones dentro de la organización.
- Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.
- Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una mejor adaptación con su grupo de trabajo.

Alcance

El presente manual de bienvenida está dirigido hacia los colaboradores de recién ingreso, el cual tiene como principal propósito crear un compromiso entre los integrantes de la empresa, en donde cada uno vaya encaminado a alcanzar la visión propuesta.

Bienvenido ! ! !

Ahora ya eres parte de la empresa líder en comercialización de electrodomésticos para toda Guatemala.

En este manual encontrarás información necesaria para conocer nuestra organización y los beneficios que ofrecemos a nuestros colaboradores.

La empresa tiene como principal objetivo, crear y mantener un ambiente agradable entre todos sus empleados y fomentar el compañerismo, así como hacer de los clientes nuestros mejores amigos, ofreciéndoles un excelente servicio y productos innovadores de alta calidad.

Dentro de la compañía todos tenemos derechos y obligaciones, las cuales debemos conservar y cumplir. Pero sobre todo nunca debemos olvidar que solo en equipo nuestra empresa mantendrá el liderazgo que hasta hoy nos ha caracterizado.

Bienvenido, significa que te sientas a gusto, con deseos de permanecer en esta empresa, de aportar ideas para cada día ser mejores y desarrollar todo tu potencial en la forma que lo has estado pensando. Ahora es el momento de realizarte, la empresa espera por gente como tú.

Historia de la organización:

La historia de la compañía da inicio en 1931, cuando un ejecutivo de Holanda, visitó América Central para analizar la posibilidad de un nuevo mercado. Se inició como representante de la oficina de exportaciones de Hamburgo y Amsterdam y también manejaron muelles y bodegas en la costa atlántica de Guatemala.

En 1954, se dio un enfoque nuevo al negocio, iniciando la venta de electrodomésticos al detalle, lo cual representó una gran oportunidad de mercado para expandir sus operaciones. Al inicio eran tiendas pequeñas, pero con el transcurso del tiempo se llegó a abrir en todos los países algunas tiendas de 200 metros cuadrados.

Con el inicio del nuevo siglo, se realizaron alianzas estratégicas que nos permitieron nuevos espacios dentro del marco Centroamericano, ampliando nuestras tiendas en otros sectores. Con esas sólidas bases, la empresa no ha detenido su crecimiento y desarrollo con la apertura de nuevas tiendas dentro y fuera del país; la introducción de lo último en tecnología tanto para administrar como para dar un buen servicio a nuestros

FILOSOFIA EMPRESARIAL

Nuestra Misión:

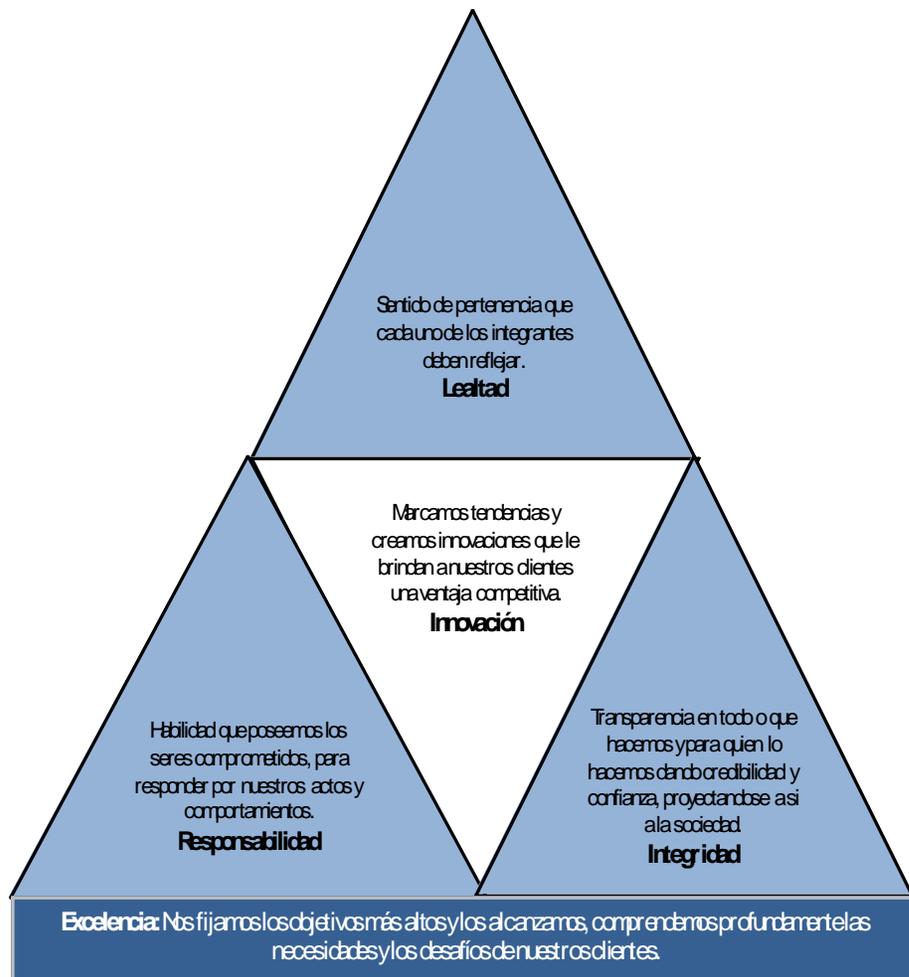
Somos el líder Centroamericano en la comercialización de electrodomésticos, cubriendo las necesidades de los hogares de la región, con servicios y productos innovadores, con la dedicación y esmero que nuestros clientes merecen, fomentando un ambiente profesional para los colaboradores, logrando la rentabilidad y el crecimiento sostenible, necesario para cumplir las expectativas de los accionistas.



Nuestra Visión:

Ser una empresa que a través del liderazgo y de un proceso de mejora continua, crezca en su mercado contribuyendo al desarrollo de la región y a la calidad de vida de las familias centroamericanas.

Valores que rigen la cultura de la organización



La base fundamental para la empresa, somos todos los que integramos el equipo de trabajo; cuidar los bienes de la empresa es un compromiso de todos.

Nuestros servicios

Las líneas de productos que forman parte o que representan la mayor penetración en el mercado son los siguientes:

- Venta de línea blanca



- Venta de línea electrónica

- Venta de línea de muebles



- Venta de equipo de ejercicios

- Venta de motocicletas



Para su interés y beneficio se proporción la siguiente información:

Información General:

Forma de pago: El pago de planilla será efectuado mensualmente por medio de cheque o acreditamiento bancario. El personal de tiendas recibe las comisiones de venta cada fin de mes (las del mes anterior).



Carné del IGSS: Es importante que el personal lo tenga, para lo cual se debe solicitar a Recursos Humanos el formulario a llenar, junto con una carta que deberá presentar al IGSS de su localidad en donde realizará el trámite y le tomarán una fotografía para su carné.

Carné del IRTRA: Se tramita mensualmente, si el nuevo integrante ya tiene carné debe enviar una copia a Recursos Humanos para validarlo, si no tiene puede pedirle a su jefe inmediato el formulario correspondiente y enviarlo con fotografía a Recursos Humanos.

Jornadas de trabajo



La empresa se dedica especialmente a la comercialización de electrodomésticos por lo que los horarios son establecidos de acuerdo a las necesidades de sus clientes; se encuentran algunas variaciones en horarios y días laborales para la atención en tiendas. Las oficinas centrales tienen también un horario diseñado pensando en la atención de los clientes. A continuación se indica sobre los dos tipos de horario que se han establecido, dependiendo el área al que pertenece el nuevo integrante:

- **Personal de Administración (Oficinas Centrales)**

De 8:00 a.m. a 17:00 horas de Lunes a Viernes

Para completar un total de 44 horas por semana

- **Personal de Tiendas**

De 8:00 a 19:00 horas de Lunes a Domingo, con derecho a 6 descansos a la semana programados a través del Jefe de tienda.

Control de



Licencias y Permisos:



El trabajo que se realiza se hace en equipo, cuando alguien falta, su ausencia se hace sensible por lo que, si por asuntos de interés particular se necesita permisos o licencias para no presentarte a sus labores, el colaborador deberá solicitarlo al encargado de área por escrito con previa anticipación.

Vacaciones



Se tramitan según calendario elaborado por el jefe de cada área de trabajo, tomando en cuenta como mínimo un año de laborar ininterrumpidamente, el trabajador tendrá derecho a 15 días hábiles de vacaciones. Al momento de gozarlas deberá llenar el formulario correspondiente y enviarlo al departamento de Recursos Humanos a la mayor brevedad.

Estándares no Negociables y Normas de Conducta:

Son comportamientos que la compañía requiere de todos los miembros de la empresa, con el fin de lograr que formen parte de sus acciones cotidianas. Estos comportamientos están en función de cada actividad según el área de trabajo y la relación con los clientes internos y externos.

El uso del uniforme, gafete de identificación, el saludo cordial a los clientes son un ejemplo de estos comportamientos no negociables, en consecuencia se realizan sin ser sometidos a discusión o consideración de los grupos de trabajo, por ello su definición de **NO NEGOCIABLES**.



El teléfono como herramienta de trabajo:



En la mayoría de departamentos hay frecuentemente trato por vía telefónica con clientes y compañeros de trabajo. Las siguientes indicaciones serán útiles para atender llamadas en el área de trabajo, por lo que el trabajador debe:

- Contestar lo antes posible.
- Mencionar primero el nombre de su departamento seguido del suyo.
- Al responder se debe tratar de “usted” a la persona, hasta confirmar su identidad.
- Cuando la llamada sea para alguno de sus compañeros de trabajo, vaya hasta el lugar donde el se encuentra, no grite.
- En caso de que el asunto requiera que deje en espera para la búsqueda de información, dígame al cliente cuanto tiempo llevará su trámite para que no suponga que lo ha olvidado, o infórmele que le devolverá la llamada. Pero recuerde que debe cumplir con lo que le dice al cliente.
- Si el cliente fuera comunicado equivocadamente pida que espere, mientras le indica a la recepcionista que traslade la llamada a la extensión correspondiente.
- Debe utilizar el teléfono solamente para llamadas laborales, o para emergencias personales.



Todo empleado de la compañía puede estar seguro que velamos por su integridad tanto física como moral. Estas normas mínimas de seguridad protegen a cada empleado en su ambiente de trabajo específico. Cada jefe de departamento debe garantizar que sus colaboradores cuenten con los recursos necesarios para realizar sus labores, especialmente en los departamentos en los cuales la naturaleza de la actividad involucre esfuerzos físicos, manejo de maquinaria y equipo que eventualmente puedan representar riesgo para su operación.

Brigadas de emergencia: El personal que labora en la empresa puede estar seguro que contamos con equipos organizados de trabajadores, que conocen las estrategias necesarias, para cubrir emergencias, tales como, terremotos, incendios o situaciones de riesgo que requieran evacuación o medidas preventivas de seguridad. Si algún colaborador desea ser parte de esta brigada, solamente debe comunicarse al departamento de Recursos Humanos.



Relaciones interpersonales

La organización cree en el compañerismo, la amistad, la hermandad y donde todos los miembros tienen claro que sus relaciones son únicamente de trabajo, basadas en el aprecio y respeto, por lo cual no será permitido que una pareja de trabajadores formalice sus relaciones personales de otra índole, el objetivo es mantener unido y motivado al gran equipo de trabajo, situación que hasta el momento ha caracterizado a la empresa. Tampoco se permite que laboren parientes dentro de la organización.

Beneficios

Es pagado en su totalidad por la empresa y tiene vigencia durante todo el tiempo que el colaborador es parte de la misma. Es importante llenar la documentación correspondiente que será proporcionada para que el nuevo integrante defina a las personas que desea como beneficiarios.

Bono por Primeras Nupcias

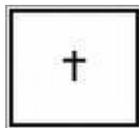


Adicional a los cinco días de licencia por matrimonio, la empresa otorga una bonificación especial equivalente a \$55.00 para los colaboradores que decidan contraer matrimonio y que tengan como mínimo seis meses de laborar para la empresa, el desembolso se hará únicamente con la copia de la constancia respectiva.



Agasajo por tiempo de servicio

La empresa otorga reconocimientos y bonificaciones especiales para los colaboradores que cumplan 5, 10, 15 y 25 años de servicio ininterrumpido dentro de la compañía. Es una forma de premiar la lealtad, constancia, esfuerzo y entrega dentro de la organización.



Ayuda económica en caso de defunción

Como apoyo a tan difícil situación la empresa ayudará al colaborador con un bono equivalente a \$90.00, en los casos del fallecimiento de padres, cónyuge e hijos, adicionalmente se otorgará los tres días de licencia por duelo familiar que la ley establece. En caso de abuelos, hermanos y nietos, únicamente se otorgarán los tres días de licencia.

Nacimiento de un hijo



Por este maravilloso acontecimiento se dará un bono equivalente a \$50.00. El descanso de la madre será conforme lo estipula la ley y para el padre serán tres días (un día adicional a l que estipula la ley).

Para poder gozar de este beneficio, es necesario que el colaborador entregue copia de la partida de nacimiento emitida por RENAP.

Cumpleaños



La empresa comparte con el colaborador ese día tan especial dándole la tarde libre del día de su cumpleaños, para que lo comparta con la familia y amigos

Obligaciones de los colaboradores



Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad queda sujetos en todo lo concerniente al trabajo.



Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les facilite para el trabajo.



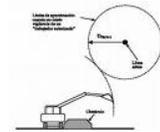
Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

Observar buenas costumbres durante el trabajo.



Observar el secreto de la información comercial o de los productos de la empresa.

Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las necesidades competentes y las que indiquen los patronos.



El uniforme debe ser usado el tiempo que dure la jornada de trabajo. Solamente se hará excepción a esta regla, cuando lo autorice el Gerente de Área y el motivo sea justificable.

Régimen disciplinario

Prohibiciones de los trabajadores



Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos



Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento cualquier tipo de propaganda



Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas, estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga.



Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes



Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados



Recibir regalos o dinero de clientes o compañeros de trabajo, a cambio de favores personales o de revelar información que afecte la integridad de la empresa.