

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

**“PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS PARA
TECHNIK, S.A. EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRESTACIÓN DE
SERVICIO DE ASISTENCIA, SOPORTE Y MANTENIMIENTO TÉCNICO A
LA INDUSTRIA ALIMENTICIA EN CENTRO AMÉRICA Y EL CARIBE CON
SEDE EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

RENNER ADBIDAIL ORDÓÑEZ PÉREZ

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2013

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDA:	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 BÁSICAS

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Juan Gabriel Lucas Guzmán

Guatemala, 10 de octubre de 2012

Licenciado:
José Rolando Secaida Morales
Decano de la facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha diecinueve de julio de dos mil doce, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS PARA TECHNIK, S.A. EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIO DE ASISTENCIA, SOPORTE Y MANTENIMIENTO TÉCNICO A LA INDUSTRIA ALIMENTICIA EN CENTRO AMÉRICA Y EL CARIBE CON SEDE EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"** elaborado por el estudiante Renner Adbidail Ordóñez Pérez carne No. 200116026 en la carrera de Administración de Empresas.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1,804



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SEIS DE MARZO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de febrero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 289-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS PARA TECHNICK, S.A. EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIO DE ASISTENCIA, SOPORTE Y MANTENIMIENTO TÉCNICO A LA INDUSTRIA ALIMENTICIA EN CENTRO AMERICA Y EL CARIBE CON SEDE EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante RENNER ADBIDAIL ORDÓÑEZ PÉREZ, autorizándose su impresión.

Aientamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECALDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por darme la sabiduría y ser guía en cada etapa de mi vida.
- A MI PADRE:** Arturo Ordóñez Martínez.
- A MI MADRE:** Carmelita Aurora Pérez Arrivillaga.
- A MI ABUELA:** Blanca Lidia, por enseñarme que con perseverancia y paciencia todo se puede alcanzar.
- A MIS HERMANOS:** Jorge Mario, Ana Dilia y Dora Lucrecia.
- A MIS SOBRINA:** Mía Marcela Ordóñez Ramírez.
- A MIS AMIGOS:** Roselyn Salgado, Marcela Ajtun, Rosangela Xulu, Diana Velásquez, Norma Samol, Javier González, Byron Pérez, Wendy Paíz y Patricia Mejía

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
 CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO 	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de servicios	1
1.2 Administración	1
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	2
a) Elementos de la planeación	3
1.2.1.2 Organización	5
a) Tipos de organización	6
b) Técnicas de organización	6
1.2.1.3 Integración	8
1.2.2 Gestión del talento humano	9
1.2.2.1 Procesos de la gestión del talento humano	10
1.2.2.2 Proceso de admisión de personas	11
1.2.2.3 Políticas de reclutamiento y selección	11
1.2.2.4 Reclutamiento de personas	11
a) Emisión de requisición de personal	12
b) Medios de reclutamiento	12
c) Técnica A.I.D.A.	12
d) Reclutamiento interno	14
e) Datos básicos para el reclutamiento interno	15
f) Decisión respecto del reclutamiento interno	15
g) Reclutamiento externo	16

	Página
h) Análisis de curriculum vitae	16
i) Convocatoria final	17
j) Costos de reclutamiento	17
k) Evaluación de los resultados del proceso de Reclutamiento	17
1.2.2.5 Selección de personas	18
a) Solicitud de empleo	19
b) Recepción de los candidatos	19
c) Entrevista de selección inicial	20
d) Pruebas de idoneidad	20
e) Entrevista de preselección final	22
f) Entrevista de selección final	23
g) Selección final por el departamento solicitante	23
h) Estudio socioeconómico del candidato	23
i) Aceptación	24
j) Contratación	25
k) Costos de selección	25
l) Evaluación de los resultados del proceso de Selección	26
1.2.2.6 Orientación de las personas	27
a) Inducción o socialización organizacional	28
b) Inducción general	30
c) Inducción específica en el puesto de trabajo	30
d) Programa de socialización	30
e) Elementos principales de un programa Socialización	31
f) Costos de la inducción	32

	Página
g) Evaluación de los resultados del proceso de inducción	32
1.2.2.7 Rotación de personal	32
1.2.3 Instrumentos administrativos	33
1.2.3.1 Plan de acción	34
1.2.3.2 Diagrama causa y efecto	34

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TECHNIK, S. A.

2.1 Metodología	35
2.2 Antecedentes de Technik, S.A.	36
2.2.1 Filosofía organizacional	38
2.2.2 Estructura organizacional	41
2.2.3 Servicios prestados por la empresa y su relación con el departamento de recursos humanos	43
2.3 Proceso actual de admisión de personas	44
2.3.1 Proceso de reclutamiento	45
2.3.1.1 Evaluación de los resultados del proceso de Reclutamiento	45
2.3.2 Proceso de selección	50
2.3.2.1 Evaluación de los resultados del proceso de selección de personas	51
2.3.3 Proceso de inducción	60
2.3.3.1 Evaluación de los resultados del proceso de inducción de personas	60

	Página
2.3.4 Análisis de rotación de personal	62
2.3.5 Costos del proceso de admisión e inducción de personas	65
2.3.6 Análisis y discusión de resultados	67

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN
DE PERSONAS PARA LA EMPRESA TECHNIK, S. A.

3.1 Justificación	72
3.2 Objetivos	73
3.3 Alcance de la propuesta	73
3.4 Descripción de la propuesta	74
3.5 Responsabilidad del proceso de admisión e inducción de personas	74
3.6 Proceso de admisión e inducción de personas	76
3.6.1 Metodología para la aplicación del proceso	78
3.6.1.1 Descripción del puesto	80
3.6.1.2 Perfil del puesto	82
3.6.2 Proceso de reclutamiento	84
3.6.2.1 Políticas de reclutamiento	85
3.6.2.2 Emisión requisición de personal	86
3.6.2.3 Reclutamiento interno	87
a) Decisión respecto al reclutamiento interno	94
3.6.2.4 Reclutamiento externo	95
a) Técnicas de Reclutamiento externo	95
b) Decisión respecto al reclutamiento externo	104

	Página
3.6.2.5 Convocatoria Final de candidatos	107
3.6.3 Proceso de selección	110
3.6.3.1 Políticas de selección	112
3.6.3.2 Solicitud de empleo	113
3.6.3.3 Recepción de los candidatos	116
3.6.3.4 Entrevista de selección inicial	116
3.6.3.5 Pruebas de idoneidad	120
a) Pruebas de conocimiento escrita	120
b) Pruebas de conocimiento aplicación práctica	122
c) Pruebas Psicométricos	123
d) Pruebas de personalidad	123
3.6.3.6 Entrevista de preselección final	127
3.6.3.7 Entrevista de selección final	131
3.6.3.8 Selección final por el departamento solicitante	134
3.6.3.9 Solicitud de estudio socioeconómico	134
3.6.3.10 Aceptación	135
3.6.3.11 Contratación	138
3.6.4 Proceso de inducción de personas	138
3.6.4.1 Estructura del programa de inducción	139
3.6.4.2 Programa de inducción	141
3.6.5 Evaluación de los resultados del proceso	143
3.6.6 Plan de implementación de la propuesta	147
3.6.7 Diagrama de flujo del proceso de admisión e inducción de personas	149
3.6.8 Rotación de personal	153
3.6.9 Presupuesto	154
3.6.9.1 Relación beneficio-coste	156
CONCLUSIONES	157

	Página
RECOMENDACIONES	159
BIBLIOGRAFÍA	161
ANEXOS	164

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Procesos de la gestión del talento humano	10
2	Reclutamiento interno y externo	14
3	Proceso de selección de personas	19
4	Modelo de socialización organizacional	29
5	Organigrama de puestos actual	42
6	Técnicas utilizadas en el proceso de reclutamiento	47
7	Solicitud de empleo utilizada en el proceso de reclutamiento	49
8	Tiempo transcurrido para ser llamado a la primera entrevista de selección	54
9	Aplicación de la entrevista de filtro en el proceso de selección	55
10	Número de entrevistas de selección practicadas	56
11	Inducción a colaboradores de reciente ingreso	61
12	Diagrama de causa y efecto del proceso de admisión e inducción de personas actual	67
13	Mapa del proceso de admisión e inducción de personas	79
14	Diagrama de flujo del proceso de admisión e inducción de Personas	150

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Cuestionario trasladado a colaboradores según puesto	36
2	Estimación de costos actuales por persona, del proceso de admisión e inducción de personas	65
3	Plan de implementación de la propuesta	147
4	Presupuesto para la implementación de la propuesta, primer año	154
5	Comparación de costos por persona, impacto financiero de la Propuesta	155

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Descripción y especificación del puesto de trabajo	75
2	Lista de verificación de documentos (expediente candidatos)	77
3	Perfil de puesto	83
4	Requisición de personal	87
5	Registro personal – Base de datos, proceso de reclutamiento	89
6	Afiche interno, proceso de reclutamiento	91
7	Tarjetas de presentación personal – Representantes de servicio técnico	93
8	Tarjeta de presentación personal – Personal administrativo	93
9	Anuncio de prensa	98
10	Anuncio a publicar en internet	100
11	Orden de reclutamiento externo	103
12	Guía de verificación de experiencia laboral	105
13	Guía de verificación de referencias personales	106
14	Correo electrónico de convocatoria final de candidatos	109
15	Proceso de selección de personal por candidato	111
16	Solicitud de empleo	114
17	Guía entrevista inicial	119
18	Lista de verificación de materiales prueba de conocimiento	122
19	Pruebas de idoneidad propuestas a utilizar	124
20	Reporte individual entrevista de selección inicial y pruebas de idoneidad	126
21	Guía entrevista preselección final	128
22	Guía entrevista de selección final	132

	Página
23 Reporte consolidado entrevista de preselección final y pruebas de idoneidad	133
24 Correo informativo primer día de labores	137
25 Programa de inducción	142
26 Evaluación de resultados del proceso de admisión e inducción de Personas	144

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Etapas para realizar entrevistas de selección	118

INTRODUCCIÓN

Derivado de la necesidad de crear organizaciones competitivas que puedan adaptarse a los cambios rápidos de los tiempos actuales se hace necesario, que las empresas implementen procesos que les permitan competir y sobresalir en el segmento de mercado donde desarrollan sus actividades, conscientes que el recurso humano es de vital importancia en el funcionamiento de las organizaciones, cada vez se hace más necesario contar con personal idóneo que ayude a la realización de los objetivos propuestos, el recurso humano es la base que impulsa el crecimiento y su aporte a crear organizaciones cada vez más eficientes es innegable.

Por tal razón contar con un proceso de admisión e inducción de personas, diseñado según las necesidades actuales de las organizaciones, facilita atraer talento humano hacia las empresas, aportando sus conocimientos, habilidades y destrezas en la mejora continua de la realización de las funciones asignadas.

Actualmente en TECHNIK, S.A. se realizan de manera incorrecta los procesos de reclutamiento selección e inducción de personas, por tal razón se hace necesario, dotar a la encargada de realizar esta actividad, de los lineamientos necesarios los cuales den sustento al mismo.

Para proporcionarle a la organización un proceso de admisión e inducción de personas que responda a sus necesidades actuales, fue necesario el apoyo de material bibliográfico y realizar una investigación de campo, con el fin de recabar información, la cual fue útil para el diseño del proceso, y el cual sea factible de ser implementado en la empresa.

El trabajo de investigación presentado a continuación se conforma de tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se presenta el marco teórico el cual contiene el conjunto de conceptos necesarios para el desarrollo de la presente propuesta entre los cuales se pueden mencionar: la definición de empresa, empresa de servicios; proceso administrativo haciendo énfasis en los elementos de planeación, organización e integración; la gestión del talento humano , resaltando el proceso de admisión de personas (reclutamiento y selección) y aplicación de las mismas, donde se hace hincapié en la inducción de nuevos colaboradores, definiendo las diversas actividades que intervienen en cada uno de los procesos antes mencionados.

El capítulo II, está conformando por la presentación de la información recabada a través de la investigación de campo, para la cual fue necesario la utilización de boletas de encuesta y la elaboración de una guía para entrevistar a las personas involucradas en el proceso, el análisis de la información obtenida brinda un panorama de la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, al identificar los aspectos positivos y negativo de las actividades realizadas actualmente se hace posible proponer una solución viable de ser implementada de acuerdo a las necesidades detectadas la cual es presentada en el capítulo III.

En el capítulo III se presenta la propuesta del proceso de admisión e inducción de personas, que servirá de guía a la encargada de su realización, para que pueda llevar a cabo de forma adecuada, todas las actividades que intervienen en el mismo, los pasos a seguir están presentados de una forma secuencial apoyados de figuras, formatos, cuadros que facilitan, agilizan y hacen efectiva cada actividad, dando como resultado final contar con personal idóneo dentro de la organización, así mismo se elaboró un plan acción, presupuesto de implementación y el análisis costo beneficio de la propuesta.

Como parte final, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se consideran necesarias tomar en cuenta, en el establecimiento de la presente propuesta, concluyendo con la bibliografía y los anexos donde se incluyen los formatos de la encuesta practicada al personal de la empresa, la guía de entrevista utilizada para obtener información de las personas encargadas del proceso y el manual de inducción que servirá de apoyo en el proceso de inducción.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco teórico, que incluye definiciones y conceptos, utilizado en el presente trabajo de investigación:

1.1 Empresa

"La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio."
(8:s.p)

Una empresa es una organización dedicada, a actividades económicas orientadas a la elaboración de productos o prestación de servicios, con el fin de satisfacer una necesidad existente en la sociedad, obteniendo a cambio un beneficio.

1.1.1 Empresa de servicios

Se refiere a empresas que prestan servicios pero no participan en la producción o transformación de bienes.

1.2 Administración

"La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en un grupo de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados." (4:6)

La administración es fundamental en el funcionamiento de las organizaciones ya que simplifica el trabajo a través del establecimiento de principios, métodos y

procedimientos que permiten realizar cada actividad de una forma efectiva y en el tiempo que es requerida, optimiza la inversión de recursos, impulsa la mejora continua de los procesos, para lo cual se fundamenta y relaciona con otras ciencias (derecho, economía, matemática, entre otras) y técnicas como la contabilidad y la cibernética, lo que le permite alcanzar su cometido.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de una organización. El proceso para organizar una empresa está compuesto por cinco fases o funciones: planeación, organización, integración, dirección y control”. (4:6)

Cada fase reúne las técnicas y métodos necesarios a través de las cuales las actividades que la empresa realiza siguen un orden sistemático, el proceso administrativo se basa en las necesidades de la empresa y los recursos con los que cuenta, para obtener los mejores resultados en la realización de las actividades.

A continuación se describen brevemente las fases que fueron utilizadas en la presente investigación:

1.2.1.1 Planeación

“Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos, y de las acciones para llevar a cabo los primeros y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.” (3:122)

La planeación determina cual será el curso que tomará la empresa dependiendo de los resultados que se pretenden alcanzar, busca minimizar el riesgo y define las estrategias que apoyen a la realización de la misión organizacional, permite

enfocar los esfuerzos de cada colaborador y maximiza el aprovechamiento de los recursos invertidos en las actividades. .

a) Elemento de la planeación

Dentro de los elementos de la planeación, se hace mención de los utilizados en la presente investigación:

- **Misión:**

“En la misión o propósito (termino que suele usarse indistintamente) se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión. En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna.” (4:122)

La misión de una empresa básicamente son las actividades que desarrolla día con día, las cuales son su razón de ser y la identifican ante sus colaboradores y clientes, por tal motivo deberá de darse a conocer ampliamente, en forma interna y externa.

- **Visión:**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (6:42)

Es necesario que el diseño de la visión de la empresa, no solo este basado en lo que se espera que sea en el futuro, sino también en que esto sea posible, por lo que su definición, debe ser lo más apegada a la realidad.

- **Valores:**

“Creencia perdurable en un modo de conducta o estado final. Es importante distinguir entre valores expresados y manifestados.

Los valores expresados: son normas y valores declarados explícitamente y que se prefieren en una organización. En general, los establece el fundador de una compañía nueva o pequeña y el equipo de altos directivos en organizaciones más grandes.

Valores manifestados: son valores y normas que realmente muestra el empleado o se convierten en su comportamiento”. (3:31)

Los valores son la declaración del modo de conducta deseados por la organización, por tal razón es necesario darlos a conocer a las personas que conforman la misma, tratando de romper la brecha existente entre los valores expresados y los valores manifestados por los colaboradores.

- **Objetivos:**

“Los objetivos o metas son los fines que se perciben por medio de una actividad de una u otra índole.” (4:127)

Los objetivos son resultados que se esperan tener en el futuro, los cuales la empresa deberá alcanzar en un tiempo determinado.

- **Estrategias:**

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.” (4:126)

La estrategia agrupa las principales políticas de la organización, estableciendo los pasos y la secuencia de las actividades a seguir para poder alcanzar lo propuesto, permite asignar los recursos dependiendo de las deficiencias internas mejorando el funcionamiento de la empresa, lo que le permite posesionarse en el sector económico, donde desarrolla sus actividades

- **Políticas:**

“Las políticas son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.” (4:126)

Las políticas internas representan lineamientos de observación general para la resolución de problemas, que se pueden presentar de una forma repetitiva, esto le permite a las organizaciones evitar incidentes futuros, siendo necesario que las mismas se encuentren de forma escrita, dándose a conocer ampliamente a toda la empresa o unidades administrativas a las cuales hacen referencia.

- **Programas:**

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.” (4:128)

Un programa es un esquema que permite establecer la secuencia de las actividades que deberán de llevarse a cabo para alcanzar un fin determinado, así como responsabilidades y la asignación de tiempo para cada actividad que interviene en el mismo.

1.2.1.2 Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de

métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.”
(6:45)

Organizar es coordinar las actividades realizadas por los colaboradores que integran la empresa, con el fin de obtener el mayor provecho de los recursos invertidos en la realización de las mismas.

a) Tipos de organización

Para el presente trabajo de investigación se define la organización formal la cual es presentada a continuación:

- **Formal**

“Organizaciones formales: este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.” (15:s.p)

b) Técnicas de organización

De acuerdo con las necesidades de la empresa es necesario aplicar durante el proceso de organización una serie de instrumentos que se consideran indispensables en la formación de su estructura.

Para el presente trabajo de investigación se abordan los siguientes:

- **Organigramas**

“Son representaciones graficas de la estructura formal de una organización, muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de una organización.” (6:47)

- **Manuales**

“Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa.” (6:48)

Los manuales además de controlar el cumplimiento de las funciones, definen las actividades, responsabilidad y funciones, mejoran el rendimiento de los colaboradores, facilitando la realización de cada actividad asignada.

Por su contenido pueden ser: de organización, generales, departamentales, de inducción, de políticas, de procedimientos y de puestos.

Para la presente investigación se define el manual de inducción:

- **Manual de Inducción:** tiene como finalidad que cada nuevo colaborador de una empresa, conozca aspectos importantes de la misma tales como su misión, visión, valores, servicios que ofrece y políticas internas que le afectarán entre otros, información que le servirá como base fundamental en su proceso de adaptación a la misma facilitando su rápida y adecuada incorporación a la organización y con los colaboradores que la conforman, dando inicio al desarrollo de sus actividades

- **Descripción del puesto**

“La función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que es responsable el respectivo administrador y las relaciones de reporte implicadas. Se precisa así mismo la autoridad del puesto y se establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.” (4:330)

La descripción del puesto reúne todos los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas por los puestos de trabajo así como las principales funciones,

responsabilidades y relaciones necesarias, las cuales facilitan la búsqueda de candidatos en el proceso de selección.

- **Perfil del puesto**

Contiene la información necesaria para realizar el proceso de reclutamiento. el mismo es obtenido de la descripción del puesto, básicamente contiene la siguiente información pero según las necesidades de la empresa pueden agregarse otros datos:

- ✓ Identificación del puesto: título del puesto, ubicación administrativa, inmediato superior y subalternos.
- ✓ Especificación del puesto: educación, experiencia, habilidades y destrezas.
- ✓ Información complementaria: género, rango de edad, horario de trabajo, rango salarial y prestaciones.

1.2.1.3 Integración

“La integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.” (4:364)

Se refiere a la integración y obtención de los recursos que serán necesarios para la realización de los planes, y los cuales son: materiales, tecnológicos, financieros y humanos, siendo este último uno de los más importante debido a que de él depende el correcto uso de los otros recursos.

1.2.2 Gestión del talento humano

“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.” (1:9)

Las organizaciones deben ser capaces de atraer y retener talento humano, el cual le trasmite conocimientos, habilidades y destrezas que se ven reflejadas en las diversas tareas realizadas.

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales los cuales son: los miembros de la organización son seres humanos, activadores inteligentes y socios de la organización; a continuación se describe cada uno de ellos:

Los miembros de la organización son seres humanos: están dotados de personalidad propia son diferentes entre sí, tiene vivencias distintas, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos.

Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: son los que impulsan a la organización capaces de aportar su inteligencia, talentos y aprendizajes a la organización los cuales son vitales para su renovación continua y le permiten a la empresa permanecer en un mundo cada vez más competitivo el cual presenta cambios y desafíos, siendo las personas las que impulsan a la organización como agentes activos.

Socios de la organización: las personas son capaces de conducir a la empresa a la excelencia y al éxito, las personas son consideradas como socios ya que invierten su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso y riesgos, entre

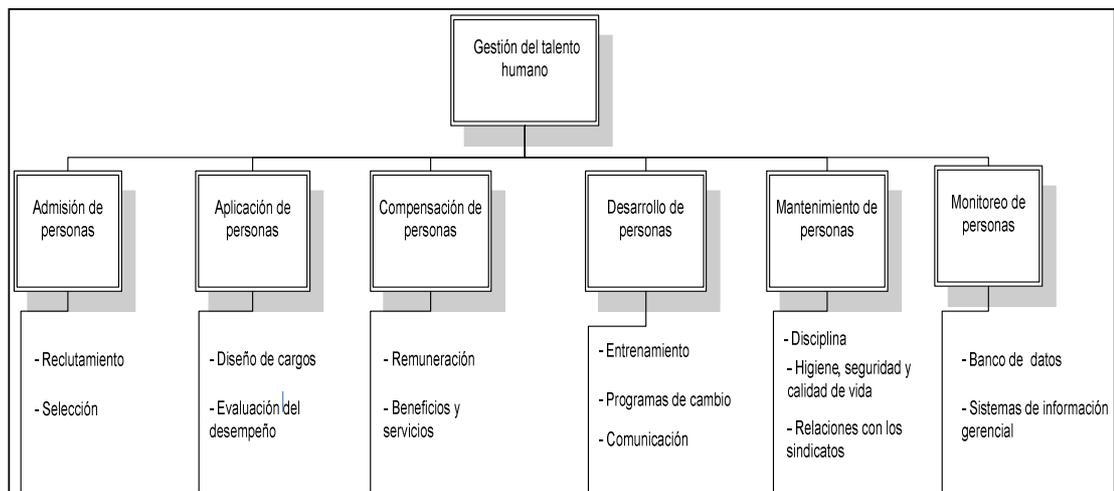
otros; con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones a través de: salarios, incentivos financieros, crecimiento dentro de la organización.

1.2.2.1 Proceso de la gestión del talento humano

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.” (1:12)

A continuación se muestra el proceso de la gestión del talento humano el cual se divide en seis procesos, de los cuales se da una breve explicación de la admisión y aplicación de personas, donde se hará enfoque en la inducción o socialización.

Gráfica 1
Proceso de la Gestión del Talento Humano



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano, 2002. Página 13

1.2.2.2 Proceso de admisión de personas

Es el proceso utilizado para incorporar a un nuevo colaborador a la empresa, también es denominado proceso de provisión o suministro de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas.

1.2.2.3 Políticas de reclutamiento y selección

“Son las guías o normas que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad de formularlas, la Dirección de Desarrollo de Recursos humanos, y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia; estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección.” (13:s.p)

La importancia de las políticas de reclutamiento y selección radica en que permiten dar lineamientos generales sobre los cuales realizar los procesos antes mencionados, minimizando errores que se puedan presentar en la realización de las actividades involucradas.

1.2.2.4 Reclutamiento de personas

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humano para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH (mercado de recursos humanos). El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.” (1:95)

El proceso de reclutamiento varía de acuerdo a las necesidades específicas de cada organización, a continuación se mencionan y desarrollan los pasos a seguir en el presente trabajo de investigación:

a) Emisión de requisición de personal

“Se trata de un documento que debe de ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir una vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que existan en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.” (2:155)

Este documento representa el punto de partida del proceso de admisión de personas, debido a que implica una orden que da inicio al reclutamiento a través de las diferentes técnicas que las empresas utilicen para convocar a candidatos, elegibles que puedan ocupar un puesto en las organizaciones.

b) Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento pueden ser: interno o externo; a continuación se desarrolla cada uno de ellos:

El proceso de reclutamiento, ofrece diversas técnicas que permiten a la organización captar talento humano, algunas de las mismas emplean la elaboración de afiches, carteles, avisos entre otros; para lo cual es necesaria la aplicación de la herramienta A.I.D.A.

c) Técnica A.I.D.A.

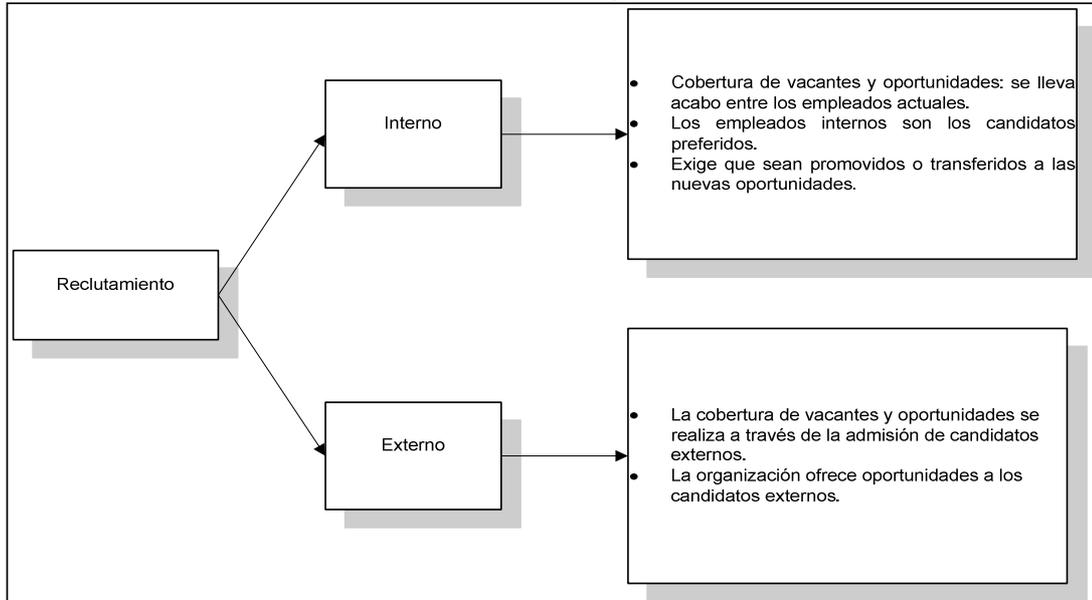
La aplicación de la técnica A.I.D.A. es fundamental en la utilización de ciertas técnicas de reclutamiento, en las cuales se debe prestar vital atención a la redacción de la misma, debido que al momento de elaborar algún afiche,

anuncio de prensa, aviso, entre otros. Es necesario tomar en cuenta la reacción del candidato.

La técnica A.I.D.A., es un conjunto de cuatro características las cuales se describen a continuación:

- Atención: implica cautivar la atención del candidato potencial hacia lo que requiere y ofrece la empresa, el tamaño y la parte gráfica son importantes ya que es lo primero que se verá.
- Interés: crear y retener la atención, partiendo de la atención obtenida de parte del candidato potencial, es necesario lograr que la misma sea continua reteniéndolo el tiempo necesario para transmitir el mensaje que se quiere dar a conocer, en este caso es despertar el interés en el cargo
- Deseo: crear el deseo por obtener lo que la empresa está ofreciendo. Es necesario lograr que el candidato potencial se enfoque en lo que se ofrece versus lo que se requiere, despertando el, deseo a través de ofrecimientos como lo son: el desarrollo de carrera, sueldos competitivos, bonificaciones por el logro de objetivos, entre otros.
- Acción: inducir al candidato potencial hacia la acción. Es fundamental proporcionarle los medios necesarios por los cuales se puede contactar con la empresa; números de teléfono, dirección de correo electrónico donde puede enviar su curriculum vitae.

Gráfica 2
Reclutamiento Interno y Externo



Fuente: elaboración propia, con base en el texto de Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto, 2002. Página 96

d) Reclutamiento interno

“El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o una combinación de ambas (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencias con promoción de personal.” (2:158)

El reclutamiento externo se apoya de técnicas que le permiten convocar a personas que ya laboran dentro de la empresa que quieran y puedan optar a una plaza vacante.

De las técnicas de reclutamiento interno se pueden mencionar las siguientes:

- Afiche interno: permite comunicar a los colaboradores de la organización que existe una plaza vacante internamente a la cual pueden aplicar si cumplen con lo que exige el puesto.
- Referencias de empleados: las referencias que puedan dar los colaboradores sobre posibles candidatos que puedan participar en el proceso de admisión de personas, puede convertirse en una fuente importante de candidatos a bajo costo.

e) Datos básicos para el reclutamiento interno

A continuación se listan los datos básicos que se deben de tomar en cuenta al momento de realizar el reclutamiento interno:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en los pruebas de idoneidad practicadas.
- Resultado en las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado.
- Trayectoria del candidato dentro de la empresa.
- Condiciones de promoción del candidato.

f) Decisión respecto al reclutamiento interno

Dependiendo de los resultados obtenidos del reclutamiento interno y de haberse encontrado al candidato idóneo internamente para ocupar el plaza vacante, se dará por terminado el proceso de reclutamiento, de lo contrario se deberá proceder a realizar la búsqueda fuera de la empresa a través del reclutamiento externo.

g) Reclutamiento externo

“El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.” (2:160)

El reclutamiento externo puede utilizar las técnicas mencionadas a continuación:

- Archivos de candidatos: que se presentan en la empresa o que no fueron seleccionados en procesos anteriores.
- Anuncios en periódicos: es una técnica de bajo costo que logra reunir una cantidad de candidatos considerable.
- Reclutamiento en línea: el internet representa un importante medio a través del cual se puede convocar candidatos potenciales a un bajo costo.
- Agencias de reclutamiento: empresas ajenas a la organización especializadas en la búsqueda de recurso humano.

h) Análisis de curriculum vitae

“El Análisis de Currículum es un método utilizado en la preselección para colocar puntuaciones o clasificar CV según el orden de importancia. Con esto se busca eliminar de forma sistematizada los CV que no poseen las características necesarias para aplicar al puesto. Al tener varios candidatos que cumplen con el perfil debemos utilizar otros criterios de filtro.” (11.s.p)

Debido a la inversión de recursos que las organizaciones efectúan, en el proceso de reclutamiento es necesario maximizar los resultados, eliminar candidatos que en una etapa temprana del proceso, a través de la revisión del curriculum vitae, puede contribuir a la reducción de costos.

i) Convocatoria final

Después de haber analizado cada uno de los curriculum vitae se seleccionará a los candidatos que pasaran al proceso de selección los cuales se consideran cumplen con los requisitos exigidos para ocupar un puesto vacante dentro de la organización.

j) Costo de reclutamiento

“Los costos del reclutamiento son tangibles y se obtienen del cálculo de la inversión realizada por la organización en las estrategias elegidas en determinado periodo de tiempo.” (13:s.p.)

La cuantificación de costos del proceso, le permite a las organizaciones conocer la inversión de recursos en un periodo de tiempo determinado y comparar si los resultados obtenidos van de acuerdo con lo invertido, derivado de esta comparación se pueden realizar ajustes en las actividades, y con esto obtener mejores resultados.

k) Evaluación de los resultados del reclutamiento“

La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función, y a qué costo. El reclutamiento debe llegar a ser una parte significativa del MRH. En el enfoque cuantitativo, a cuanto más candidatos lleguen tanto mejor será el reclutamiento. Sin embargo, en el enfoque cualitativo, lo más importante es atraer candidatos que sean seleccionados, entrevistados, y enviados hacia el proceso de selección.” (1.102)

A continuación se presentan los criterios a utilizar:

- Número de personas convocadas por técnica de reclutamiento.
- Porcentaje de personas convocadas por técnica de reclutamiento.

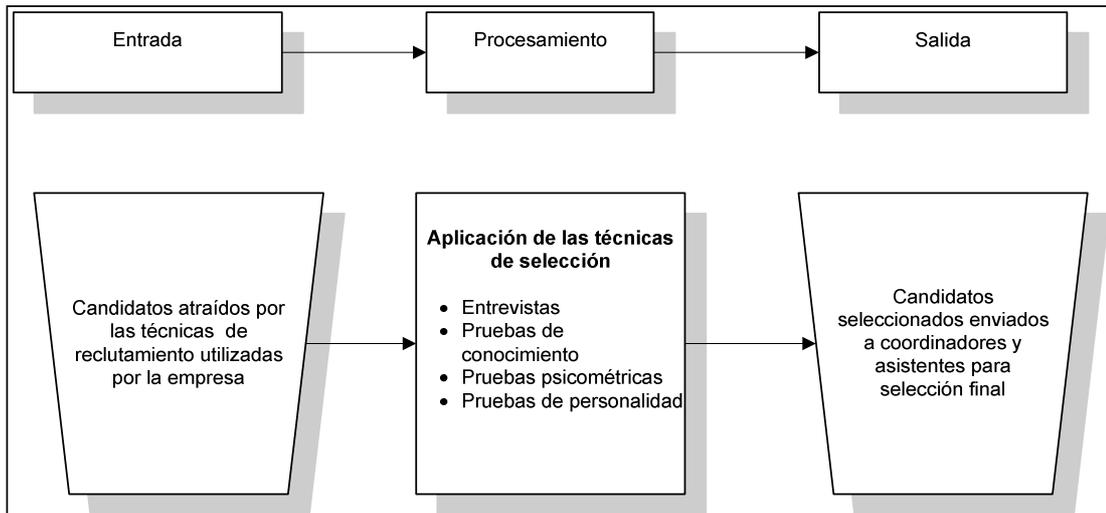
- Número de personas que cumplen con los requisitos que el perfil del puesto exige.
- Porcentaje de personas que cumplen con los requisitos que el perfil del puesto exige.
- Número de personas contratadas por técnica de reclutamiento empleada.
- Costos del proceso por candidato y total del proceso.
- Tiempo promedio del proceso.

1.2.2.5 Selección de Personal

“Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar puestos disponibles, considerando las actuales condiciones del mercado.”
(1:111)

La importancia del proceso de selección radica, en que en esta etapa se comprueba si cada candidato potencial es apto para ocupar un puesto vacante en una organización determinada, a través de una serie de actividades que dependiendo de la entidad se llevaran a cabo, dentro de las cuales se pueden mencionar: entrevistas, pruebas de idoneidad e investigación de referencias, lo anterior permite conocer a profundidad a cada persona y como resultado dotar a la organización con personal que pueda desarrollarse en una área de trabajo.

Gráfica 3
Proceso de Selección de Personas



Fuente: elaboración propia, con base en el texto de Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto, 2002. Página 121

Los pasos de selección de personal varían según el tipo de organización, para fines de la investigación se utilizaran los siguientes:

a) Solicitud de empleo

Este paso da inicio al proceso de selección y consiste en la recepción de solicitudes de empleo que fueron completadas en el proceso de reclutamiento, seleccionando aquellas que cumplen con los requisitos mínimos de acuerdo con el perfil del puesto, por lo que el encargado del proceso de admisión de personas del departamento de recursos humanos debe contactarse con los candidatos para concertar una cita y se presenten a las oficinas.

b) Recepción de los candidatos

En este paso, los candidatos se presentan en la empresa, convocados por la persona que está encargada del proceso de reclutamiento, por lo general son recibidos por la recepcionista, en este paso el candidato entra en contacto por primera vez con la organización por lo que es de vital importancia la evaluación de su presentación personal y comportamiento dentro de las instalaciones.

c) Entrevista de selección inicial

“En la entrevista de selección inicial, se pueden observar los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si interesa seguir adelante con el proceso.” (11:s.p)

Las empresas utilizan la entrevista de selección inicial como filtro, ya que les permite reducir costos en el proceso de selección, eliminando en las primeras etapas, a todos aquellos candidatos que se considere no reúnen los requisitos que el puesto vacante exige.

d) Pruebas de idoneidad

Es necesario comprobar que los candidatos potenciales, reúnan lo necesario para poder considerarse idóneos, para ocupar el cargo vacante, para la presente investigación, se mencionan las siguientes:

- **Pruebas de conocimiento**

“Las pruebas de conocimiento 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 conocimiento profesionales o técnicos. Como nociones de informática, contabilidad, redacción etc. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos. Estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas, como la pericia en el manejo de computadoras, la pericia del conductor de camión o el operador de un cargador, de las digitadoras o del operador de maquinaria. Como existen

diversas pruebas de conocimiento y de capacidades, es necesario clasificarlas conjuntamente en cuanto a la forma de aplicación, el alcance y la organización. ” (1:124)

En cuanto a la forma de aplicación: Las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden mencionar las pruebas escritas y de realización.

- ✓ Las pruebas escritas se llevan a cabo mediante preguntas y respuestas escritas, lo que se pretende es medir que tanto conoce el candidato del tema evaluado.
- ✓ Las pruebas de realización, se apoyan mediante la ejecución de un trabajo o tarea para lo cual se establece un tiempo de realización.

- **Pruebas psicométricas**

“Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona, las pruebas psicométricas se utilizarán como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas, los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentil. Por esta razón, las pruebas psicométricas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales y objetivas no tienen.” (1:126)

Las cuales se mencionan a continuación:

- ✓ “Predictibilidad: capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo.” (1:126)
- ✓ “Validez: capacidad para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación entre un esquema de selección y algún criterio pertinente. Una prueba sin validez no funciona, pues mide lo que no se pretende medir.

- ✓ **Precisión:** capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de la medición y la ausencia de discrepancias en la medida. Las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.” (1:127)

Las pruebas psicométricas se enfocan en las aptitudes individuales, las cuales nacen con la persona y representan la predisposición que se tiene de desarrollar una habilidad.

- **Pruebas de personalidad**

“Son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidad, no tienen límite de tiempo y no miden habilidades para la solución de problemas específicos. Estos cuestionarios investigan áreas más sencillas como el liderazgo, el trabajo en equipo la asertividad personal.” (5:176)

Un rasgo de personalidad es una característica de cada persona y la cual la distingue de las demás, las pruebas de personalidad se utilizan para determinar los rasgos de cada individuo, sean estos determinados por el carácter o por el temperamento.

- e) Entrevista de preselección final**

“La entrevista de preselección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad que tenga el solicitante al puesto al que aplica. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.” (10:s.p)

El entrevistador debe de obtener toda la información necesaria que posteriormente le servirá para tomar una decisión respecto a la entrevista, para lo cual la preparación previa es importante, teniendo como base el expediente del candidato y haciendo énfasis en aspectos que se considere necesario aclarar.

Los tipos de entrevista se clasifican en estructuradas y no estructuradas; para efectos de la presente investigación se utilizaran las entrevistas estructuradas ya que presentan una serie de preguntas relacionadas con el empleo que se plantean a cada candidato para un puesto específico, el uso de este tipo de entrevistas permite concentrarse en aspectos que se consideran fundamentales evitando la subjetividad y por ende aumentan la confiabilidad de la misma.

f) Entrevista de selección final

Esta entrevista está a cargo de los supervisores o jefes de la unidad solicitante debido a que son los que mejor conocen la naturaleza del puesto y tomarán la decisión de rechazar o contratar, a través de la misma el entrevistador obtendrá información sobre el candidato y evaluará si reúne los requisitos que la plaza vacante exige.

g) Selección final por el departamento solicitante

En esta parte el departamento solicitante tomará la decisión de contratar a un candidato determinado basado en la información proporcionada por el departamento de recursos humanos y entrevista final practicada a los candidatos.

h) Estudio socioeconómico del candidato

“Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de

acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización.”
(11.s.p)

El estudio socioeconómico tiene como fin verificar que la información proporcionada por el candidato sea verídica, en la actualidad las empresas lo utilizan como parte de su proceso de selección de personal, debido a que les permite minimizar el riesgo de contratar a personal poco confiable.

De manera general la información obtenida es la siguiente:

- Verificar los antecedentes personales del candidato como lo son: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, entre otros.
- Proporcionar información sobre el núcleo familiar del candidato, con el objetivo de conocer las posibles situaciones que pueden afectar su rendimiento en el puesto de trabajo.
- Conocer, el perfil sobre el comportamiento del candidato tomando como referencias sus trabajos anteriores.
- Corroborar que la información proporcionada por el candidato sea verídica.
- Conocer las condiciones actuales de vida a través de la verificación de las referencias personales con compañeros de estudio, de trabajo, entre otros.
- Proporcionar información sobre la situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso, entre otros.

i) Aceptación

Al contar con los resultados satisfactorios del estudio socioeconómico se procede a realizar; la propuesta económica, aquí el candidato evalúa lo que la empresa ofrece y si está de acuerdo acepta la misma.

j) Contratación

La contratación debe de hacerse formalmente, se le debe indicar a la persona cuál será su sueldo, prestaciones, horarios y todos aquellos datos que se considere necesario que el nuevo colaborador conozca.

Con este paso se da por terminado el proceso de selección, con la elección final del candidato idóneo que ocupará la plaza vacante, por parte del futuro encargado del mismo, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionadas, para informarles que el puesto ya fue ocupado debido a que invirtieron tiempo en el proceso y los mismos pueden ser tomados en cuenta para ocupar plazas vacantes futuras, convirtiéndose esta información en un banco de recursos humanos potenciales.

Con respecto a los documentos proporcionados por el candidato aceptado, como lo son: solicitudes de empleo, verificación de referencias laborales y personales, pruebas de idoneidad, estudios socioeconómicos, documentos de identificación personal entre otros, pasaran a formar parte del expediente del nuevo colaborador.

k) Costos de selección

A continuación se listan los criterios generales para el cálculo del costo del proceso:

- “Inversión de tiempo: los elementos más comunes en los que se invierte tiempo están asociados a la entrevista, la aplicación de pruebas y en algunos casos, aspectos de seguridad como la visita domiciliaria.

- Entrevista conductual o en profundidad: estime el costo hora/hombre de las personas que participan en ella. De acuerdo con el cargo, participa un integrante del área de Gestión Humana y el jefe directo de la vacante.
- Aplicación de pruebas: cuantifique el costo hora/hombre de la persona encarga de aplicar las pruebas y del especialista que valora los resultados y entregan los informes.
- Verificación de datos: en las organizaciones que desarrollan esta actividad, cuantificar la inversión en llamadas a las referencias citadas por el candidato y el tiempo de una visita domiciliaria.
- Otros costos relacionados: en el proceso de selección se pueden identificar otros gastos relacionados con las herramientas aplicadas. En ese orden de ideas, se identifican tanto el costo de las pruebas aplicadas para medir determinadas competencias como los costos de los programas de inducción y capacitación.” (14:s.p)

Los costos de selección implican la inversión de recursos en cada actividad que se realiza en el proceso, las organizaciones necesitan conocer el monto total en un periodo de tiempo, para determinar si el mismo guarda relación con los resultados obtenidos.

I) Evaluación de los resultados del proceso de selección

“Existen varios procedimientos de selección, que se pueden combinar de diversas maneras, cada organización necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionan los mejores resultados, el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas; saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos validos y precisas, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en le proceso de selección de candidatos, la eficacia reside en alcanzar

resultado y objetivos, saber atraer los mejores talentos para la empresa y, sobre todo, lograr que la empresa mejore cada día con la nueva adquisición de personal.“ (1:132)

La evaluación del proceso de selección, a través de los resultados obtenidos, permite conocer la efectividad del mismo, impulsando la realización de mejoras continuas, de acuerdo a las necesidades actuales de cada empresa en particular.

A continuación se presentan los criterios a utilizar en la presente investigación:

- Número de plazas vacantes cubiertos.
- Tiempo promedio para cubrir una plaza vacante.
- Costo individual y total del proceso por periodo de tiempo.
- Número de entrevistas realizadas.
- Tiempo promedio de cada proceso.

1.2.2.6 Orientación de las personas

“Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Cuando ingresan a la organización o cuando la organización hace cambios, las personas deben sentir en que situación se encuentran y hacia donde deben conducir sus actividades y esfuerzos, imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que deben cumplir son algunas de las medidas orientadas que la organización debe de ofrecer a sus empleados.” (1:142)

Por tal razón el establecimiento de metas y resultados, son algunas de las medidas orientadoras que las personas tienen que percibir de la empresa la cual

deberá de saber a dónde se dirige para orientar, de mejor forma los esfuerzos realizados por las personas que componen la organización.

a) Inducción o socialización organizacional

“La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y bienvenida de los nuevos participantes. La socialización organizacional representa una etapa de iniciación particularmente importante para lograr una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización. Aún más, funciona como elemento de fijación y mantenimiento de la cultura organizacional.” (1:153)

Daniel Feldaman, investigador del comportamiento organizacional diseñó un modelo que divide la socialización organizacional en tres fases, las cuales tratan de facilitar la comprensión de este proceso, a continuación se describe cada una de las fases, las cuales se han adaptado para la investigación a realizar:

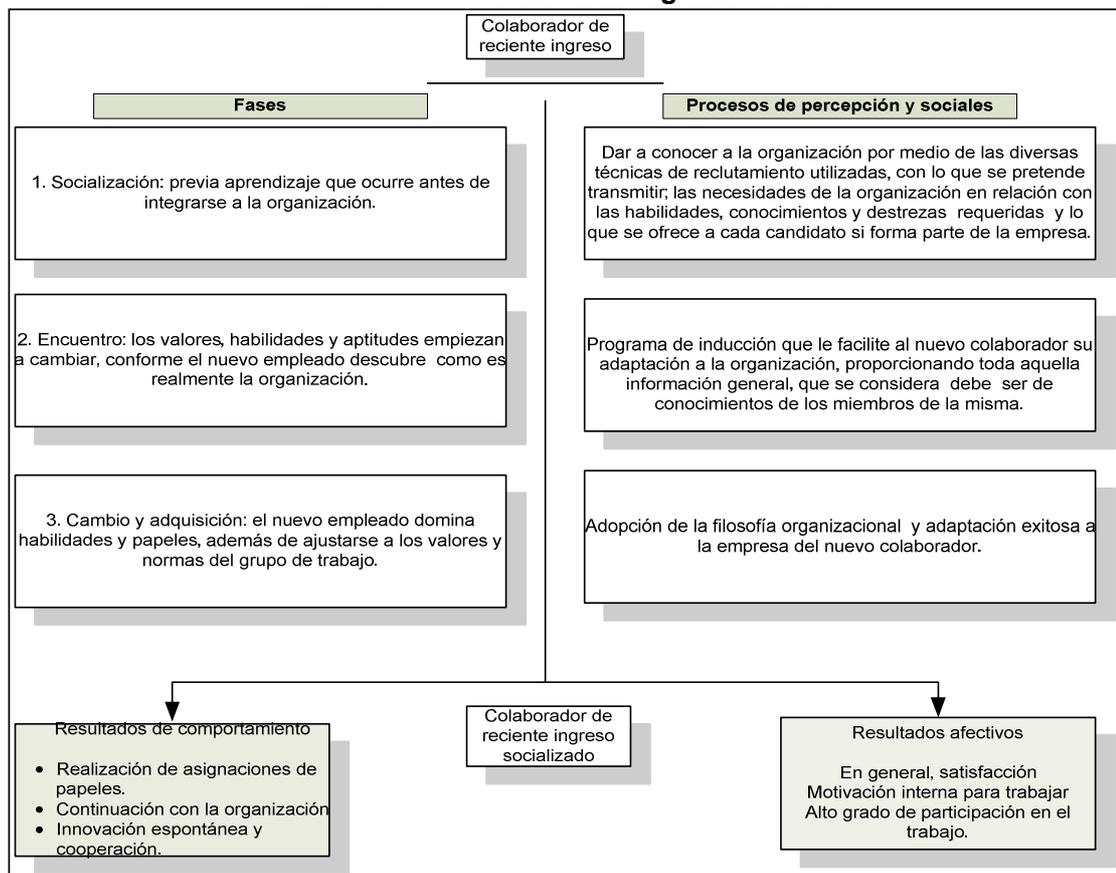
Primera fase: socialización previa, se refiere a toda la información que está a disposición de la persona y que le dan una perspectiva de la empresa, esta información puede ser suministrada por las diversas técnicas de reclutamiento externo aplicadas, como un anuncio de periódico el cual despierta en la persona el interés sobre lo que se ofrece y qué es lo que se requiere a cambio.

Segunda fase: el encuentro, empieza inmediatamente con firma del contrato de trabajo y da inicio a una relación laboral la cual se espera sea larga, en esta fase la persona está conociendo a la empresa y adaptándose a ella y viceversa, aquí es donde un programa de inducción puede ayudar en el proceso de adaptación.

Tercera fase: cambio y adquisición, se espera que la persona haya aprendido a dominar las tareas inherentes al puesto de trabajo y sea capaz de tomar decisiones que le competan, siendo la fase final del proceso de socialización y

decisiva en la adaptación de la persona a la empresa debido a que si no logra la transición a esta etapa puede dar como resultado que la persona tome la decisión de terminar la relación laboral o la empresa considere que es conveniente desvincularlo de la misma, también se puede dar la situación que la persona se quede en la empresa por la falta de oportunidades en el exterior lo que puede afectar seriamente la relación laboral.

Gráfica 4
Modelo de Socialización Organizacional



Fuente: elaboración propia, con base en el texto Comportamiento organizacional. Kinicki Angelo & Kreitner Robert, 2003. Página 41

El propósito fundamental de la inducción es lograr que el colaborador de reciente ingreso reconozca a la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en constante cambio, en las que un buen desempeño de

parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos para lo cual el proceso de inducción se puede dividir en: inducción general y en el puesto de trabajo, ambas son expuestas a continuación:

b) Inducción general

La inducción general se refiere a la transmisión de información sobre la empresa a las personas que recién se han incorporado a la misma, con el fin de que tenga un panorama de lo que es la empresa, datos tales como la misión, visión, políticas internas, estructura organizacional y otras que se considere importante que la persona conozca.

c) Inducción específica en el puesto de trabajo

Es necesario que las personas cuenten con la información que les permita desarrollar sus actividades en el puesto de trabajo, esta inducción la debe de realizar el encargado del área donde la persona desarrolle sus actividades, quien proporcionará datos como: las principales tareas a realizar, la visión general del cargo, las responsabilidades del puesto de trabajo, objetivos entre otros.

d) Programas de socialización o inducción

“Programas de Socialización o inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objetivo familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internas (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las aéreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño.” (2:197)

Los programas de inducción, le facilitan al nuevo colaborador conocer de una forma rápida aspectos de la organización, los cuales debe de adoptar y serán su guía mientras sea parte de la misma, reducen la deserción de nuevos colaboradores y por ende mantienen costos bajos en el proceso de admisión e inducción de personas.

e) Elementos principales de un programa de socialización

Existe una serie de elementos a considerar en un programa de inducción, y los cuales se menciona a continuación:

Asuntos organizacionales:

- Misión y objetivos globales de la organización
- Políticas de la organización
- Estructura de la organización y sus unidades organizacionales
- Distribución física e instalaciones que utilizará e nuevo miembro

Beneficios ofrecidos:

- Horarios de trabajo, de descanso y de comedor
- Días de pago y de anticipos salariales

Relaciones:

- Presentación a los supervisores y colegas de trabajo.

Deberes del nuevo miembro:

- Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado
- Visión general del cargo
- Tareas
- Objetivos del cargo

f) Costos de la inducción

Los costos de la inducción están compuestos por el tiempo invertido por las personas que coordinan la actividad y los materiales utilizados en la elaboración del programa.

g) Evaluación de los resultados del proceso de inducción:

“Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos. Esta evaluación se deberá hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.” (10.s.p)

Al finalizar el programa de inducción, siendo ésta la última actividad realizada en el proceso de admisión e inducción de personas, es necesario monitorear la permanencia de cada nuevo colaborador, incorporado en la empresa, esto como parte de la evaluación de los resultados de la efectividad del proceso, lo que esperan las organizaciones es que el nuevo colaborador permanezca el mayor tiempo posible y su desempeño sea aceptable.

1.2.2.7 Rotación de personal

“La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico de esfuerzos para mantener su integridad y sobrevivir, lo cual significa que siempre están perdiendo energía y recursos, y requieren alimentarse de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. 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 en

una organización, a cada desvinculación, casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición.” (1:75)

En la actualidad, el despido también se da por cambios organizacionales o para reducir costos.

La forma en la que se debe expresar la rotación de personal es a través de una relación porcentual entre admisiones y retiros de personas, conjuntamente con el promedio de trabajadores de la organización en determinado período de tiempo.

El índice de rotación aceptable debe guardar un equilibrio entre las entradas y salidas de personal no es aceptable que haya 0% de rotación, debido a que esto puede bloquear el ingreso o aplicación de información actualizada a la organización. Para determinar el índice de rotación se utiliza la siguiente fórmula:

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

Donde:

IR= Índice de rotación

A= Admisiones

D= Número de empleados desvinculados

PE= Promedio de empleados

1.2.3 Instrumentos administrativos

Los instrumentos administrativos cumplen dos funciones fundamentales la primera es de verificación y seguimiento de la realización de las actividades administrativas y por otro lado son instrumentos de comunicación, son la base por medio de la cual se materializan los actos administrativos.

Dentro de los instrumentos administrativos se pueden mencionar el plan de acción y el diagrama causa y efecto, los cuales son definidos a continuación:

1.2.3.1 Plan de acción

Los planes de acción son aquellos instrumentos administrativos formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas establecidas con anterioridad, programan y controlan el desarrollo de la ejecución de proyectos en un tiempo determinado, definen los tiempos y las personas responsable de realizar las actividades, se personalizan según el proyecto a llevar a cabo.

1.2.3.2 Diagrama causa y efecto

“El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables.” (16:s.p)

El diagrama de causa y efecto será útil en el presente trabajo de investigación debido a que facilitará el análisis de la información recabada, y con esto tomar las medidas necesarias, para la búsqueda de una solución del problema planteado.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TECHNIK, S. A.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, dar a conocer la forma en que son aplicados los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas en Technik, .S. A., detectando los aspectos positivos y negativos de cada actividad involucrada en los mismos.

A continuación se presenta y analiza la información obtenida de la empresa objeto de estudio.

2.1 Metodología

Para realizar la investigación de campo fue necesario seguir una serie de pasos en un orden específico, empezando con la recolección de información a través de técnicas e instrumentos, que apoyaron la realización de esta actividad.

Fueron practicadas dos entrevistas una al coordinador de recursos humanos y la otra a la asistente de contrataciones y personal, quienes representaron la principal fuente de información.

Se elaboró un cuestionario, el cual permitió obtener información del equipo de trabajo que actualmente conforma la empresa, con el fin de conocer la forma en que fue llevado a cabo con cada uno de ellos, el proceso de admisión e inducción de personas.

Fue necesario que las personas contratadas respondieran el cuestionario, a continuación se presenta la distribución del mismo, según el tipo de puesto:

Cuadro 1
Cuestionario trasladado a colaboradores,
según puesto
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

Cantidad	Puesto
1	Gerente
3	Coordinador
23	Representante de servicio técnico
10	Asistente
13	Auxiliar
5	Secretaria
5	Personal de apoyo
60	Total

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Como siguiente paso, se realizó el análisis de la información recabada con la cual se visualizó la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas.

2.2 Antecedentes de Technik, S.A.

Technik, S.A. fue fundada por dos socios, quienes después de trabajar en una empresa multinacional de envasado de bebidas carbonatadas, decidieron iniciar su propia empresa en julio de 1995, siendo los representantes de un fabricante de plantas de producción.

Prestando los servicios de asistencia, soporte y mantenimiento técnico a las líneas de producción de los clientes en América Central y el Caribe de su representada, la función principal de Technik, S. A. es la de suministrar personal que cuente con las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para realizar dichas actividades.

En sus inicios era un equipo conformado solo por ambos socios y una persona más, la cual se ocupaba de las actividades administrativas, conforme los años se ha mostrado un repentino crecimiento, impulsado por la demanda de los servicios prestados, los cuales ya no solo presta en América Central y el Caribe, sino también en Estados Unidos y en regiones de Sudamérica cuando se le es requerido.

Actualmente se cuenta con el departamento de Recursos Humanos el cual contribuye al funcionamiento de la organización ocupándose de todos los aspectos relacionados con el personal, apoyándose en empresas externas para dotarse de recurso humano, para lo cual lleva a cabo reuniones con las empresas en mención, donde da a conocer los títulos de las plazas vacantes, cuáles son los requisitos, habilidades y destrezas que los candidatos deben reunir y pactar el tiempo límite en el cual el proceso debe de terminar, dando como resultado llenar una plaza vacante dentro de la organización, con personal idóneo que cumpla con los requisitos que el puesto exige.

A pesar de los esfuerzos y recursos invertidos siguen persistiendo problemas tales como: que el personal de reciente ingreso no cumple con los requisitos necesarios para desarrollar sus actividades, su lenta adaptación dentro de la organización y el tiempo de búsqueda del personal el cual varía entre 2 o 3 meses lo que implica la sobre carga de trabajo del personal en las diversas unidades de la organización.

Esto ha ocasionado la pérdida de confianza por parte del departamento de Recursos Humanos hacia las empresas que le prestan este servicio, al mismo tiempo se ha deteriorado la imagen del departamento ante Gerencia, derivado de la mala elección del nuevo miembro del equipo de trabajo.

2.2.1 Filosofía organizacional

Según información proporcionada por la asistente de contrataciones y personal se pudo constatar que la empresa cuenta con misión, visión, objetivos y políticas internas las cuales se presentan a continuación:

a) Misión

“Proporcionar a la casa matriz un nivel calificado de personal de servicio técnico para asegurar, profesionalismo, lealtad, integridad y actitud orientada al cliente.

Contando con el personal administrativo calificado para llevar a cabo eficientemente las operaciones internas de la empresa, garantizando disponibilidad total, operaciones continuas y servicio al cliente profesional.”

b) Visión

“Ser una empresa reconocida por la casa matriz, como una de sus mejores filiales, ofreciendo un servicio de calidad y profesionalismo a sus mejores clientes alrededor del mundo.”

c) Valores

Responsabilidad: nuestra responsabilidad, es brindar el mejor servicio al cliente, ofreciendo siempre soluciones acertadas a través de un servicio personalizado.

Lealtad: hacia la casa matriz y sus clientes, hacia el trabajo desempeñado y a la empresa, dando siempre lo mejor de nosotros mismos, en cada actividad realizada.

Respeto: creemos en la libertad de cada miembro del equipo, de tomar sus propias decisiones y asumir las consecuencias de sus actos, respetando su forma de pensar, la empresa fomentara, el respeto: entre cada uno de los colaboradores, hacia la organización y viceversa.

Disciplina: seguir planes, establecer metas, culminar las actividades asignadas, teniendo siempre presente, que cada tarea realizada contribuye al buen funcionamiento de la organización.

Proactividad: aprovechar al máximo todas las oportunidades que se presenten, actuar de forma anticipada ante posibles situaciones que se puedan convertir en problemas y si se presenta actuar de forma positiva frente a él, tomándolo como una oportunidad de proponer soluciones para situaciones futuras.

d) Objetivos

“Dar un servicio técnico de calidad profesional exclusivamente para maquinaria producida por la casa matriz.”

Los objetivos específicos de la empresa son los siguientes:

- Determinar el tiempo que se invierte en cada trabajo solicitado por los clientes y el nivel de satisfacción de los mismos.
- Evaluar y analizar constantemente los procesos administrativos para dar soporte y asistencia necesarios al área técnica para el funcionamiento adecuado a corto, mediano y largo plazo.

e) Políticas

A continuación se listan las políticas existentes en la empresa:

Nombre política	Breve descripción
1. Política general	Lineamientos generales de comportamiento y uso de recursos dentro de la empresa.
2. Política de asistencia	Control de asistencia, puntualidad, ausencias, licencias y permisos especiales.
3. Política de medidas de	Lineamientos de seguridad interna para todo

seguridad	el personal, respecto a algún siniestro.
4. Política de uniformes y vestuario	Aspectos de imagen personal y uso respectivo de uniforme.
5. Política de vacaciones	Directrices del descanso que se le otorga al personal después de cada año continuo de trabajo.
6. Política de pago de salarios devengados	Especificaciones de la forma de pago de todas las compensaciones de los empleados.
7. Política de capacitaciones y formación	Proceso operativo y planes de ejecución de capacitaciones al personal administrativo.
8. Política de celebraciones	Descripción de las diferentes celebraciones que se llevan a cabo en la empresa durante todo el año.
9. Política de uso de salas de reuniones	Lineamientos necesarios para el uso correcto de las salas de reuniones.
10. Política de atención de emergencias médicas	Indicaciones de los servicios, cobertura y procedimiento de la asistencia médica de emergencia y primeros auxilios.
11. Política de compra de vehículos	Lineamientos específicos para la compra de nuevos o reemplazos de vehículos de la empresa.
12. Política de mantenimiento	Lineamientos de mantenimiento internos de la empresa.
13. Política de alimentación y transporte	Indicaciones para asignación de alimentos y transporte por trabajo en horario extraordinario.
14. Política de uso de vehículos	Lineamientos necesarios para el uso correcto de vehículos de la empresa.

15. Política de estacionamientos	Identificar la ubicación y lineamientos para la utilización de estacionamientos disponibles.
16. Política de cocina y comedor	Lineamientos generales de uso de los recursos e instalaciones de Cocina y Comedor.

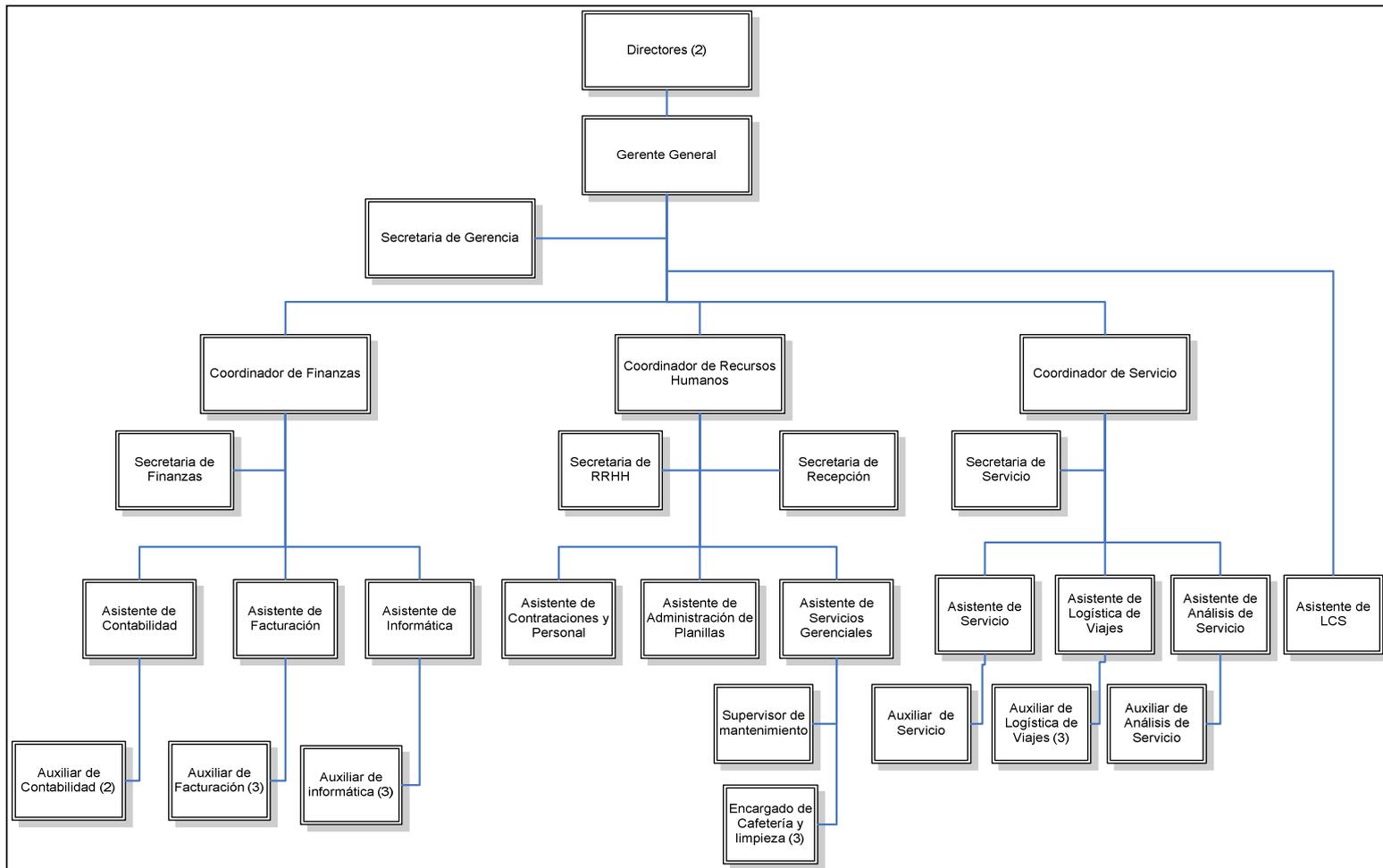
2.2.2 Estructura organizacional

En la actualidad se cuenta con un grupo de 37 personas en el área administrativa los cuales cuentan con un contrato de trabajo, registrado en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, que brindan soporte a 23 representantes de servicio técnico a través de contratos por servicios profesionales.

El personal administrativo se encuentra distribuido en cuatro departamentos: finanzas, recursos humanos, servicio (coordinación de los servicios de asistencia, soporte y mantenimiento) y servicio a clientes (evaluación del servicio prestado y asistencia sobre las necesidades del cliente). A continuación se presentan los tipos de puestos de trabajo que existen en la organización:

- Gerente General
- Coordinador
- Representante de Servicio Técnico
- Asistente
- Auxiliar
- Secretaria
- Personal de apoyo

Gráfica 5
Organigrama de puestos actual
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2011



Fuente: empresa Technik, S. A. Año 2011.

2.2.3 Servicios prestados por la empresa y su relación con el departamento de recursos humanos

Debido a que los socios son representantes de una empresa extranjera que desarrolla su actividad económica en el área de envasado de alimentos, la función principal que cumplen, es la de suministrar personal idóneo que preste los servicios de asistencia, soporte y mantenimiento técnico a las líneas de producción de los clientes de su representada.

Para lo cual la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos que divide las actividades que realiza dentro de la organización en las siguientes áreas:

- Mantenimiento de las instalaciones de la empresa.
- Contratación de personal.
- Administración de la planilla y obligaciones económicas para con los colaboradores.
- Gestiones con las diversas entidades e instituciones estatales (IGSS, IRTRA, Ministerio de Trabajo, SAT).
- Liquidar y finiquitar al personal que es desvinculando de la organización por renuncia o despido.

El departamento de recursos humanos tiene como actividad principal brindarle a la organización soluciones acertadas en la contratación de personal, dotándola de recurso humano, que sea requerido en cualquier nivel jerárquico; según la necesidad de la plaza vacante temporal o permanente. Tomando la responsabilidad que esto implica desde la contratación hasta la desvinculación laboral.

Para lo cual la asistente de contrataciones y personal, propone a tres candidatos que cumplan con el perfil requerido para el puesto vacante del cual se elige, a la persona que ocupara la plaza.

La administración de la planilla de pago a colaboradores es un área muy sensible a la que la organización presta vital atención, el pago es realizado en forma quincenal un día hábil antes que termine la quincena, el mismo se hace a través de transferencias a la cuenta bancaria de los colaboradores, si el personal es de reciente ingreso y no posee cuenta en el banco donde la empresa realiza los acreditamientos, el pago temporalmente es realizado con cheque durante el tiempo que dure la apertura de la misma.

La organización se basa en la legislación laboral vigente en la Republica de Guatemala para realizar estos pagos, para lo cual existe un procedimiento establecido el cual comienza con la recolección de la documentación relacionada, procesamiento de la información, elaboración de cálculos y finaliza con el pago al colaborador a través de la vía que corresponda mencionada en el párrafo anterior.

Dentro de las responsabilidades del departamento de recursos humanos, se encuentra el mantener en optimas condiciones las instalaciones de la organización, proporcionando áreas que cumplan con los requisitos necesarios que le permitan al personal realizar sus actividades en un ambiente agradable de trabajo, a través del abastecimiento oportuno de enseres de limpieza, remodelación, mantenimiento del equipo de oficina.

2.3 Proceso actual de admisión de personas

Con base en el proceso de la gestión del talento humano, se analizó la información recabada, haciendo énfasis en los aspectos considerados relevantes para la investigación.

El proceso de admisión e inducción de personas está a cargo de la asistente de contrataciones y personal, la cual carece de un procedimiento establecido que guíe la realización de cada actividad que interviene en el mismo.

En el proceso también participan el coordinador de recursos humanos, coordinador del departamento solicitante y asistente de la unidad administrativa según sea el caso.

2.3.1 Proceso de reclutamiento

A continuación se presenta la información obtenida sobre el proceso actual que la empresa utiliza en la convocatoria de candidatos potenciales a ocupar una plaza vacante:

2.3.1.1 Evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento

El proceso inicia con la solicitud del coordinador de área que necesita cubrir una plaza vacante dentro de su departamento, dirigida al coordinador de recursos humanos, a través de un correo electrónico.

El proceso también puede dar inicio basado en la necesidad de crear una nueva plaza, esto derivado del crecimiento que está experimentando la organización.

El coordinador de recursos humanos, después de haber recibido la solicitud expuesta anteriormente, gira instrucciones a la asistente de contrataciones y personal para que proceda con la búsqueda de candidatos que reúnan los requisitos exigidos por la plaza vacante.

No se cuenta con un documento que permita la obtención de información necesaria, que facilite la búsqueda de candidatos idóneos que opten a ocupar una plaza vacante dentro de la empresa.

La asistente de contrataciones y personal inicia la búsqueda consultando información y documentación de candidatos que hayan participado en procesos anteriores, en otras plazas y que puedan ser tomados en cuenta en el proceso actual, la base de datos existente no se encuentra estructurada de tal forma que se pueda facilitar este tipo de consultas, haciendo que este paso se vuelva cansado y se base en el conocimiento que la asistente de contrataciones y personal haya tenido sobre el mismo, además de lo anterior a veces no se cuenta con información que puede ser fundamental para tomar en cuenta a la persona en el proceso actual de admisión de personas, como lo es la razón por la cual fue descartado el candidato en el proceso pasado.

Después de lo anterior, solicita a agencias de reclutamiento a través de correo electrónico, que inicien la búsqueda de posibles candidatos que reúnan los requisitos necesarios para optar a la plaza vacante disponible, es importante hacer notar que no existe un documento para realizar tal solicitud, de existir personas recomendadas son remitidas a las agencias de reclutamiento quienes procederán a evaluar si pueden participar en el proceso actual.

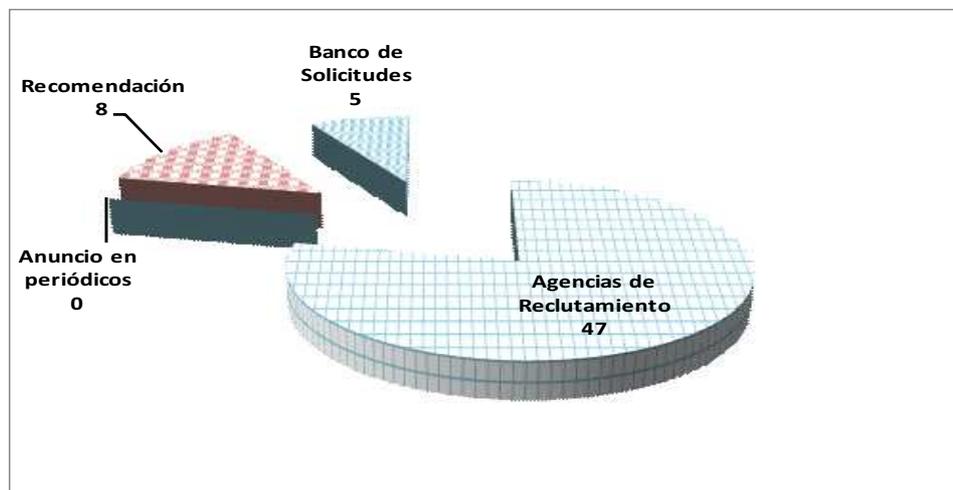
La asistente de contrataciones y personal indica que a pesar que se trabajan tiempos máximos con las agencias de reclutamiento, en la mayoría de los casos, los mismos no son respetados a esto se le puede agregar que las personas remitidas no cumplen con las especificaciones del puesto vacante, lo que ocasiona el retraso del proceso de selección de personas.

Las agencias de reclutamiento aducen que les es muy difícil encontrar personal que cumplan con los requisitos del puesto, debido a que las plazas a cubrir son muy específicas de las actividades que se realizan dentro de la empresa y las cuales no son similares a otros puestos en otras empresas en el territorio nacional .

a) Técnicas de reclutamiento utilizadas actualmente

A continuación se presentan las técnicas de reclutamiento utilizadas por la empresa:

Gráfica 6
Técnicas utilizadas en el proceso de reclutamientos de personas
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011

El coordinador de recursos humanos, indica que actualmente la única fuente de reclutamiento externo que se utiliza son las agencias de reclutamiento.

Según la asistente de contrataciones y personal, al momento de contar con una plaza vacante también se toman en cuenta a colaboradores que ya laboran dentro de la empresa y se considera que reúnen los requisitos necesarios para optar a la misma, es importante hacer notar que no existe una forma establecida para realizar la convocatoria interna.

b) Documentación requerida

Según los colaboradores los documentos que les fueron requeridos por la empresa son: documento de identificación, constancias laborales, antecedentes penales y policíacos.

La asistente de contrataciones y personal indica que existe un expediente por cada colaborador, en el cual se guarda la documentación requerida, al verificar se encontró que en muchos de ellos no cuenta con los mismos, de los documentos faltantes no se sabe si el colaborador los proporcionó o no fueron archivados correctamente.

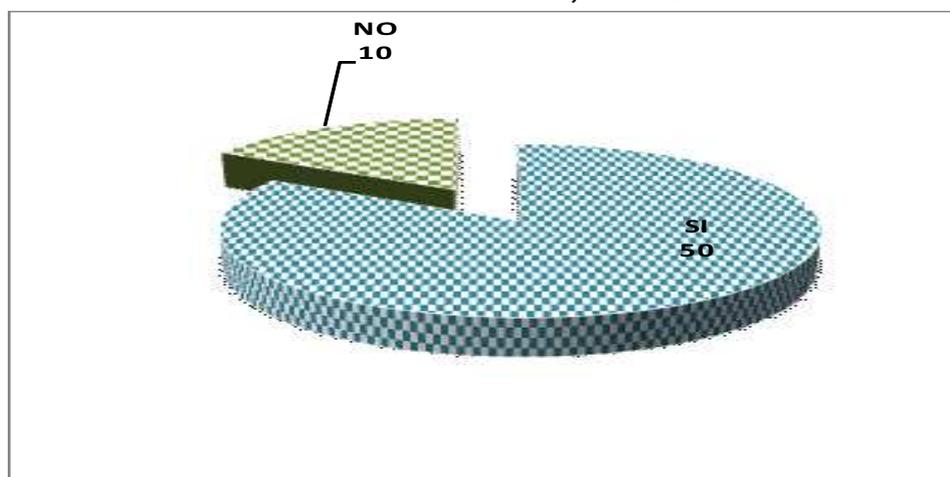
También es importante mencionar que existe ausencia de curriculum vitae en muchos de los expedientes del personal, siendo un documento indispensable en la conformación del mismo, lo que no permite a la empresa verificar la veracidad de los datos contenidos en el informe proporcionado por las agencias de reclutamiento de cada candidato, además de ser un documento importante ya que el mismo refleja el grado de profesionalismo del candidato en la forma en que lo elaboró.

En el caso de los antecedentes penales y policíacos que no fueron encontrados, no permiten tener la seguridad si la persona que fue contratada es de confianza o tiene problemas legales que puedan afectar su rendimiento posterior.

c) Solicitud de empleo

A continuación se presenta la información obtenida:

Gráfica 7
Solicitud de empleo utilizada en el proceso de reclutamiento
Technik, S.A.
Ciudad de Guatemala, año 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011

En base a las solicitudes de empleo proporcionadas por la asistente de contrataciones y personal, se puede constatar que la misma no permite tener la información necesaria del candidato que opta a una plaza vacante. Debido a que carece de presentación y consta únicamente de una página y media.

Al mismo tiempo la solicitud de empleo no le da la libertad a la empresa de realizar las investigaciones pertinentes sobre la veracidad de la información consignada en dicho documento.

La asistente de contrataciones y personal indica que no existe actualmente, un lugar físico dentro de la empresa donde la persona pueda llenar la solicitud de empleo, a menudo se usan las salas de reuniones para este fin por lo que se está sujeto a la disponibilidad de las mismas, ya que son áreas de uso común para toda la oficina.

Actualmente se cuentan con dos salas de reuniones, en caso no se cuente con la disponibilidad de una de las mismas, el candidato deberá de llenar la solicitud de empleo en la recepción, donde no cuenta con un soporte físico donde colocar la solicitud de empleo, dando como resultado que la información proporcionada no sea legible al momento que la asistente de contrataciones y personal procede a revisarla.

Con respecto del costo que se incurre en el proceso de reclutamiento, el coordinador de recursos humanos y la asistente de contrataciones y personal indicaban que el mismo está constituido por lo que cobran las agencias de reclutamiento, reproducción de solicitudes de empleo e impresión de informes de la reclutadora, los mismos se pueden apreciar en el cuadro número dos.

El costo anual del proceso de reclutamiento, debería de guardar relación con lo que se presupuesta cada año, debido al rápido crecimiento de la organización esta estimación no alcanza para cubrir las necesidad de reclutamiento de colaboradores, se desconoce el costo real.

El proceso de reclutamiento termina al momento en que el candidato entrega la solicitud de empleo completamente llena a la asistente de contrataciones y personal.

A pesar de establecer el tiempo máximo de duración del proceso, no se cumple con el plazo establecido, lo que provoca el sobre cargo de trabajo en el personal que conforma la unidad donde existe la plaza vacante, actualmente no existe una forma de evaluar los resultados del proceso de reclutamiento.

2.3.2 Proceso de selección

Después del proceso de reclutamiento, el proceso de selección de personas es el paso siguiente para cubrir una plaza vacante dentro de la empresa, con base

en la información obtenida del coordinador de recursos humanos, asistente de contrataciones y personal y de los colaboradores, se analizó cada una de las actividades realizadas, con el objetivo de conocer cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personas en la actualidad.

2.3.2.1 Evaluación de los resultados del proceso selección de personas

La asistente de contrataciones y personal indica que el proceso comienza al analizar las solicitudes de empleo, verificando los datos proporcionados por el candidato en dicho documento, cabe mencionar que este análisis se hace en base al criterio de la asistente, también se debe mencionar que no existe un listado por cada puesto vacante de los requisitos que se deben llenar.

Previamente se ha recibido el informe que la reclutadora proporciona sobre el candidato vía correo electrónico del cual también se verifica la información contra la solicitud de empleo.

a) Entrevistas realizadas

Después de analizar la información, la asistente de contrataciones y personal procede a seleccionar a los candidatos que tendrán la primera entrevista con el coordinador de recursos humanos no existe una discusión previa o algún documento que contenga los principales puntos a evaluar en la entrevista de selección, la falta de una guía para realizar la entrevista no permite recolectar la información necesaria para tomar la decisión de contratar.

También cabe mencionar que antes de la entrevista de selección practicada por el coordinador de recursos humanos, la asistente de contrataciones y personal quien es la que entra en contacto con el candidato por primera vez, no lleva a cabo una entrevista de filtro, esto elimina un punto de control importante el cual podría actuar antes que el coordinador de recursos humanos lleve a cabo la entrevista de selección inicial, a cada persona que opta a la plaza vacante,

debido a la disponibilidad que el mismo tiene, ocasiona retrasos en el proceso ya que debe de entrevistar candidatos para diferentes plazas de las cuales en muchos de los casos los mismos no cumplen con los requisitos necesarios para ocupar una plaza dentro de la organización y debe de solicitar nuevamente la búsqueda de nuevos candidatos para continuar con el proceso, lo cual genera más retrasos.

Se pudo detectar que la comunicación entre el coordinador de recursos humanos y la asistente de contrataciones y personal con respecto a una plaza vacante se limita a transmitir la información recolectada, como datos personales, preparación académica, experiencia y referencias laborales, no tomando en cuenta criterios de personalidad o presentación del candidato las cuales son evaluadas durante la entrevista inicial.

La entrevista realizada no es de forma estructurada, la asistente de contrataciones y personal indicaba que al momento de realizar la entrevista el coordinador constantemente solicita información vía teléfono o por sistemas de comunicación internas de la empresa, esto es debido a que no existe un reporte por candidato que proporcione información necesaria sobre la cual el coordinador de recursos humanos base su entrevista o haga notar los puntos débiles detectados por la asistente de contrataciones y personal sobre los cuales se debe de hacer énfasis.

Dicha entrevista tiene una duración de una hora o más y, en la mayoría de los casos, no suministra la información necesaria para tomar la decisión si el candidato continúa a la siguiente fase del proceso.

Se ha dado el caso que el coordinador a descartado candidatos para una plaza específica y el candidato tiene características para ocupar otra plaza vacante dentro de la organización y no es tomado en cuenta para dicha plaza.

Según la asistente de contrataciones y personal se pueden realizar una o dos entrevistas más dependiendo de la plaza a ocupar, la segunda entrevista se realizará el coordinador del departamento solicitante, para la cual no existe una guía, lo que provoca hacer preguntas que previamente se plantearon en la entrevista de selección inicial.

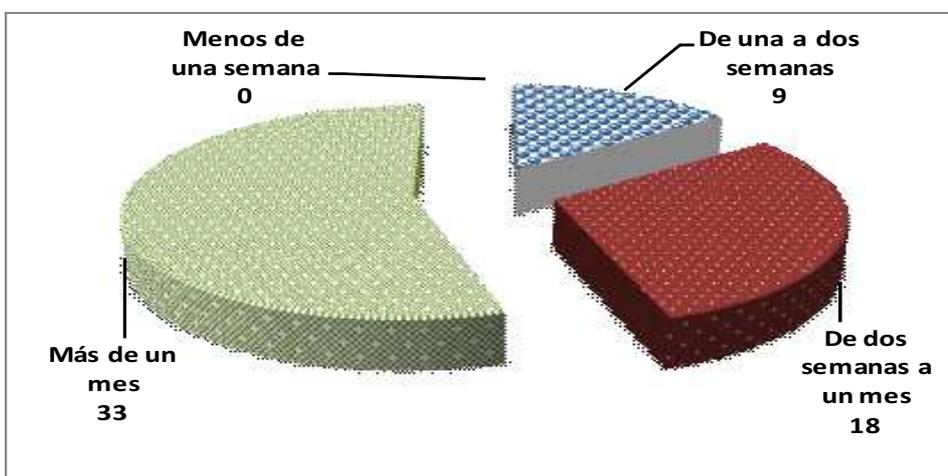
La tercera entrevista es realizada por el asistente encargado de la unidad que solicita la plaza, la cual vuelve a hacer preguntas que se han hecho en la primera y segunda entrevista lo cual es desgastante para el candidato.

No existen documentos que permitan la comparación sobre la información recabada de un candidato en comparación a los demás candidatos lo que dificulta la toma de una decisión de contratación, además no existe un registro sobre cómo es llevado cada fase del proceso.

- **Tiempo Transcurrido para ser llamado a la primera entrevista**

A continuación se muestra la información recabada con respecto al tiempo que la empresa tarde en concertar la primera entrevista de selección:

Gráfica 8
Tiempo transcurrido para ser llamado a la primera entrevista de selección
Technik, S.A.
Ciudad de Guatemala, año 2011



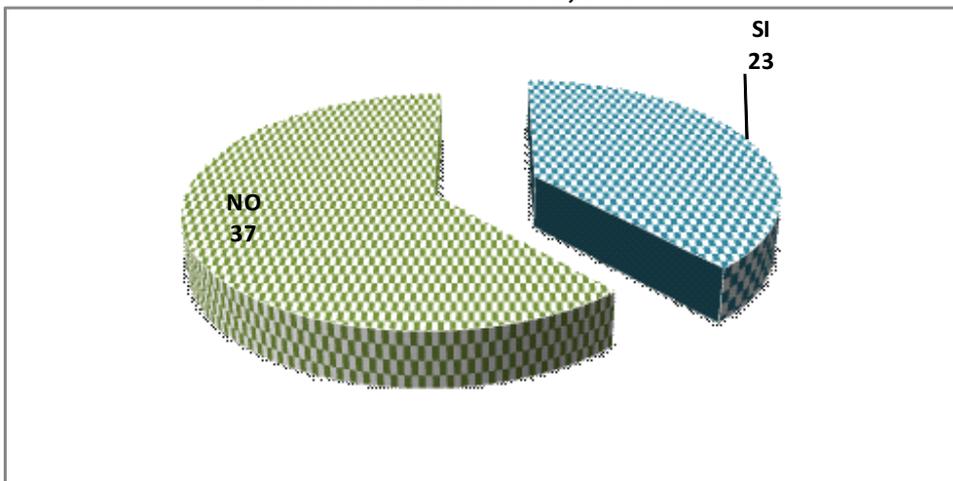
Fuente: elaboración propia. Año 2011

La gráfica arriba presentada, demuestra lo lento del proceso de selección y el efecto negativo que esto tiene, ya que provoca retrasos, aumenta los costos del proceso de admisión, debido a que muchas personas ya se encuentran laborando en otras empresas y es necesario buscar nuevos candidatos para continuar con el proceso, además del sobrecargo de trabajo a los colaboradores donde es necesario cubrir la plaza vacante debido al tiempo que se tarda en cubrir la misma.

- **Entrevista de filtro**

La información obtenida con respecto a la aplicación de la entrevista de filtro se presenta a continuación:

Gráfica 9
Aplicación de la entrevista de filtro en el proceso de selección
Technik, S.A.
Ciudad de Guatemala, año 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011

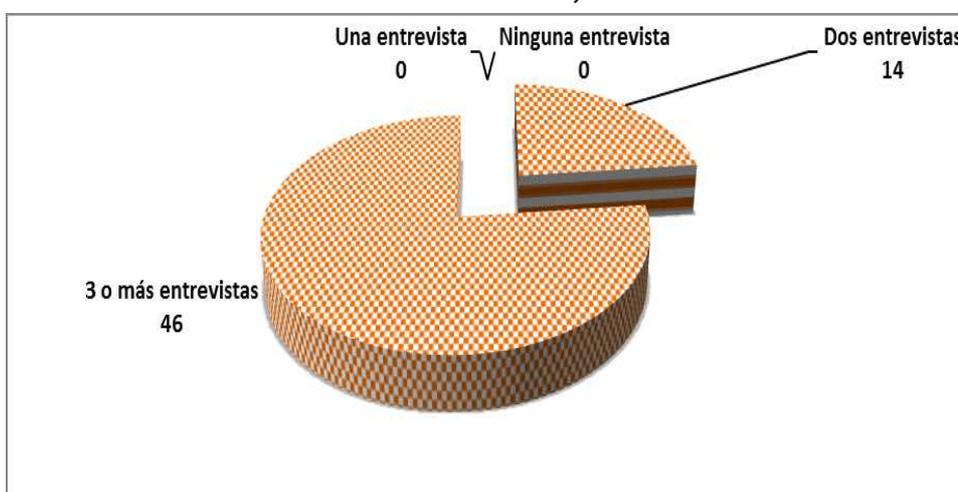
La asistente de contrataciones y personal indica que anteriormente ella realizaba una entrevista de filtro pero después por decisión del coordinador de recursos humanos esta se dejó de practicar, por considerar que no es necesaria y se pasó a la primera entrevista de selección.

Con lo que se eliminó un punto de control, que no permita el paso de un candidato que no cumple con los requisitos que el puesto exige, continúe en el proceso

- **Entrevistas de selección practicadas**

A continuación se da a conocer la información recaba respecto al número de entrevistas de selección practicadas:

Gráfica 10
Número de entrevistas de selección aplicadas
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011

El coordinador de recursos humanos indica que una de las situaciones que se presentan, al momento de realizar las entrevistas de selección es la duplicidad de preguntas, al igual no existe un reporte de comparación entre candidatos, el cual sea proporcionado a coordinadores y asistentes solicitantes, donde se consigne en su conjunto los resultados de las pruebas psicométricas, de personalidad y de conocimientos, de los candidatos entrevistados al mismo tiempo proporcione las principales fortalezas o debilidades de cada candidato o los puntos clave donde deben de enfocarse al momento de realizar las entrevistas de selección.

La programación de las entrevistas se hace según disponibilidad de tiempo de las personas involucradas lo que también ocasiona retrasos en el proceso.

b) Pruebas de idoneidad

Con respecto a las pruebas de conocimientos, según entrevista a la asistente de contrataciones y personal manifestaba que no se cuenta con un banco de pruebas de conocimientos o de capacidades, las pruebas que cada candidato efectúa son improvisadas y la mayoría no mantiene un formato adecuado, así como la falta de planteamiento de situaciones que se enfrentarían en el puesto de trabajo y las cuales deberá solucionar, las mismas no ponen a prueba sus conocimientos sobre las funciones del puesto vacante.

Lo anterior genera la contratación de personal, no apto para desarrollar las funciones que el puesto de trabajo exige, corriendo el riesgo que la persona no pueda desarrollar las actividades inherentes al puesto de trabajo lo que puede generar gastos por la preparación de la persona o bajas según sea el caso.

Se determinó que las pruebas psicométricas y de personalidad las realizan las agencias de reclutamiento, los resultados son proporcionados a la asistente de contrataciones y personal, cabe resaltar que la asistente de contrataciones y personal no ha recibido ningún tipo de capacitación para interpretar los resultados de dichas pruebas, lo que limita la capacidad de análisis que la misma pueda efectuar, haciendo de estas una fuente poco confiable de criterios objetivos que permitan tomar decisiones acertadas al momento de contratar.

Lo anterior indica que el proceso de selección manifiesta falta de orden y efectividad, al momento de ser realizado esto debido a la falta de formatos, establecimiento de procedimientos que proporcionen los parámetros y normas de cómo debe de ser llevado a cabo el proceso de admisión de personas.

c) Estudio socioeconómico

Según la asistente de contrataciones y personal el estudio socioeconómico se realiza solo a las personas que tienen a su cargo valores monetarios dentro de la empresa.

La asistente de contrataciones y personal informaba que el estudio socioeconómico lo realiza una empresa externa la cual verifica la información del candidato y proporciona vía correo electrónico un informe sobre el candidato, siendo la información suministrada la siguiente:

Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, nivel académico, verificación de antecedentes policíacos y penales, actividades recreativas y religiosas que practica el candidato.

Antecedentes familiares: en este apartado se proporciona la información del núcleo familiar del candidato, hijos, padres y hermanos tanto su ocupación como edad.

Antecedentes laborales: en este apartado se proporciona el historial salarial, nombre de las empresas donde ha laborado, los años de experiencia y la razón de desvinculación.

El informe proporciona fotografías del candidato, de su residencia tanto del interior como del exterior de la misma.

Dentro de la organización se ha experimentado pérdida de objetos propiedad de la empresa y de los colaboradores.

También se detectó ausencia de antecedentes penales y policíacos de cada persona en la mayoría de los expedientes, la asistente de contrataciones y

personal indicaba que desconoce si los mismos fueron presentados por las personas o fueron mal archivados al momento de terminar el proceso.

d) Decisión de contratación

Según la asistente de contrataciones y personal la decisión de contratar al personal, la toma el coordinador de cada departamento después de entrevistar a los candidatos, quien le informa de forma verbal al coordinador de recursos humanos, el cual procede a solicitar a la asistente de contrataciones y personal, que informe al candidato que ha sido elegido para ocupar la plaza vacante.

No existe ningún tipo de guía de comparación que facilite la elección del candidato idóneo que ocupará la plaza vacante.

Al momento de la contratación no se cuenta con un respaldo de parte de gerencia para la confirmación de la plaza, el sueldo y las prestaciones laborales a las que estará afecto el nuevo miembro de la empresa.

La asistente de contrataciones y personal indica que no se les notifica a las demás personas que no fueron elegidas para ocupar una plaza vacante dentro de la empresa, debido a que no se considera necesario.

Según información proporcionada por la encargada del proceso indicaba que después de elegir al candidato idóneo se pierde contacto con los demás candidatos.

• Forma de contratación

Después de elegir al candidato idóneo que ocupará la plaza vacante, la empresa procede a realizar la contratación de forma verbal y escrita a través de un contrato de trabajo.

La forma de contratación escrita, se pudo constatar por medio de la revisión de diez expedientes al azar, de los cuales la totalidad contaban con contrato de trabajo.

No existe información sobre el costo exacto de llevar a cabo las actividades referentes al proceso de selección, y solo se puede dar un costo aproximado del mismo el cual se puede apreciar en el cuadro 2.

2.3.3 Proceso de Inducción

Después de haber finalizado los procesos de reclutamiento y selección dando como resultado un nuevo colaborador dentro de la empresa se procede a realizar la inducción del mismo, a continuación se presenta la información recabada:

2.3.3.1 Evaluación de los resultados del proceso de inducción de personas

Según la asistente de contrataciones y personal este proceso inicia inmediatamente después de la confirmación del coordinador de recursos humanos, en el primer día de trabajo del nuevo integrante de la empresa y se limita a la presentación de cada persona dentro de la organización las cuales hacen mención de sus principales funciones dentro del puesto de trabajo.

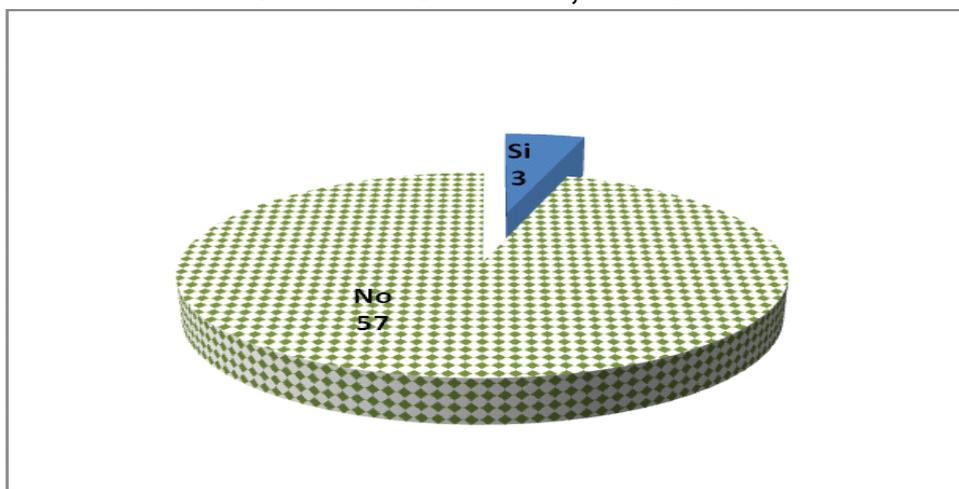
Después de esto el encargado del área donde el nuevo colaborador desarrollará sus actividades, procederá a capacitarlo en el puesto de trabajo.

A pesar que la empresa cuenta con una misión, visión, valores, políticas internas definidas las mismas no son transmitidas al nuevo colaborador, lo que provoca que el personal no se sienta identificado con la empresa, a su vez no comparte sus objetivos organizacionales.

Según información proporcionada por la asistente de contrataciones y personal no existen registros sobre el costo estimado de la inducción dada a los

colaboradores, esto debido a que no se cuenta con un proceso estructurado. Actualmente no se evalúan los resultados del proceso de inducción por no ser un proceso establecido.

Gráfica 11
Inducción a colaboradores de reciente ingreso
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Con base a los datos obtenidos de los colaboradores, se determinó que 57 personas indicaron que no recibieron un programa de inducción, la asistente de contrataciones y personal indica que esto es debido a que anteriormente no se realizaba ningún tipo de actividades que facilitaran al nuevo colaborador incorporarse a la organización, las 3 personas restantes indicaban que si recibieron inducción pero que la misma contenía poca información sobre la empresa.

- **Manual de inducción**

Según se pudo constatar con la información obtenida la totalidad de colaboradores indican no haber recibido algún documento donde se les den a conocer los beneficios y las normas de conducta que deben seguir dentro de la empresa.

Esto genera que la etapa de adaptación a la empresa lleve más tiempo y que en muchos casos las personas no logren acoplarse, produciendo bajas al poco tiempo que el personal haya ingresado como nuevo miembro de la misma.

Según información proporcionada por los mismos, muchas de las celebraciones como la de cumpleaños del mes, la cual se practica actualmente todos los meses, se enteraron por comentarios de compañeros de la unidad a la que corresponden, siendo este tipo de información parte de un manual de inducción.

2.3.4 Análisis de rotación de personal

Dentro de los hallazgos se puede mencionar la existencia de un registro sobre altas y bajas de personal, el cual es utilizado para fines de control de fechas de ingreso y egreso, información que servirá, para el cálculo del índice de rotación, los datos a utilizar serán las admisiones y desvinculaciones comprendidas de febrero 2011 a enero 2012, el cálculo del índice de rotación también requiere conocer el inventario inicial de personas que laboraron en la empresa en el periodo en mención, el cual fue proporcionado por la asistente de contrataciones y personal.

El índice de rotación, suministrará datos estadísticos sobre las entradas y salidas de personal dentro de la organización en relación con el número promedio de personas que labora en la misma, la fórmula a utilizar es la siguiente:

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

$$PE = (I_o + I_f) / 2$$

De donde:

IR= Índice de rotación

A= Número de colaboradores admitidos

D= Número de colaboradores desvinculados

PE= Promedio de colaboradores

I_o= inventario inicial

I_f= inventario final

A continuación se muestra el cálculo del índice de rotación:

Datos:

A= 18

D= 27

I_o= 60

Aplicación de la formula:

$$PE = (60 + 51) / 2 = 55.5$$

$$IR = \left[\frac{(18 + 27) / 2}{55.5} \right] * 100$$

IR= 41% equivalente a 25 personas

El índice de rotación es el resultado de tomar el total de personas que laboraron en la empresa durante el periodo estudiado, el cual está compuesto de 23 personas en el área técnica y 37 personas en el área administrativa para un total de 60 personas, más el total de admisiones en el periodo el cual es igual a 18, menos el total de desvinculaciones que es de 27 personas, lo cual da como resultado un inventario final para el periodo de 51 personas.

Como resultado de la aplicación de la fórmula se encontró que el índice de rotación es del 41% equivalente a 25 personas, lo cual se traduce en sobrecargo de trabajo para los colaboradores que desarrollan sus actividades en el área donde existe la plaza vacante, quienes deben de ejecutar las actividades del personal faltante, que dependiendo de la unidades administrativas a la que pertenezcan, deberán de quedarse trabajando horas extras para poder presentar las actividades terminadas en el tiempo establecido, debido a que existen procesos que no pueden retrasarse en su ejecución, por la naturaleza de las actividades. Otro aspecto que se ve afectado, es la calidad de los resultados obtenidos ya que al contar con menos tiempo para la realización de las tareas se pueden cometer errores, que después requerirán inversión de tiempo para subsanarlos, todo lo anterior genera un costo operativo para la empresa.

El alto número de desvinculaciones del periodo, es un dato importante a tomar en cuenta, debido a que según información proporcionada por la asistente de contrataciones y personal, muchas de ellas obedecen a despidos, porque se consideran que las personas no están desarrollando sus actividades de una forma correcta o el comportamiento no es el adecuado, con respecto a las desvinculaciones por parte del colaborador, aducen que toman la decisión por encontrar otras oportunidades de empleo más atractivas en otras empresas.

Es necesario hacer notar que del total de las desvinculaciones en su mayor parte son de personal técnico, la asistente de contrataciones y personal indicaba que esto puede obedecer a lo exigente del trabajo. .

El tiempo de búsqueda de personal idóneo para compensar las desvinculaciones, es relativamente largo, derivado de no contar con un número suficiente de candidatos para dar inicio al proceso de selección, el cual tiene como objetivo cubrir la plaza vacante con personal que cumpla con las especificaciones que el puesto exige en el menor tiempo posible.

2.3.5 Costos del proceso de admisión e inducción de personas

Con respecto a los costos actuales del proceso, no se conoce el monto exacto, la asistente de contrataciones y personal y el coordinador de recursos humanos, proporcionaron un aproximado del costo por persona, con la cual se procedió a elaborar el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Estimación de costos actuales por persona
Proceso de admisión e inducción de personas
Technik, S.A.

PROCESO	DESCRIPCIÓN	COSTO POR PERSONA
I	Tiempo invertido por la asistente de contrataciones y personal	Q 191.67
	Pago a reclutadora por búsqueda de la persona contratada	Q 2,000.00
	Impresión de solicitudes de empleo, reportes de reclutadoras	Q 3.00
	Útiles de oficina	Q 0.75
	Sub total - Costos de reclutamiento	Q 2,195.42
I	Tiempo invertido por la asistente de contrataciones y personal	Q 191.67
	Entrevista con coordinador de recursos humanos	Q 333.33
	Entrevista con coordinador solicitante	Q 333.33
	Entrevista con asistente solicitante	Q 191.67
	Estudio socioeconómico	Q 500.00
	Impresión de documentos utilizados	Q 10.00
Sub total - Costos de selección	Q 1,560.00	
I	Información desconocida	Q -
	Sub total - Costos de inducción	Q -
	Total:	Q 3,755.42

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Como se puede observar en el cuadro anterior el costo estimado, por contratación de una persona es de Q 3,755.42, la asistente de contrataciones y personal informaban que el costo es muy variable dependiendo de la plaza

vacante, la diferencia de costos se encuentra en el proceso de reclutamiento debido a que actualmente la empresa debe de pagar a las agencias de reclutamiento, lo equivalente a la mitad del primer sueldo de cada nuevo colaborador que es reclutado por las mismas y contratado por la empresa, como pago por la búsqueda de la persona.

En el proceso de selección, el costo se eleva por el tiempo invertido, por las personas que llevan a cabo las entrevistas

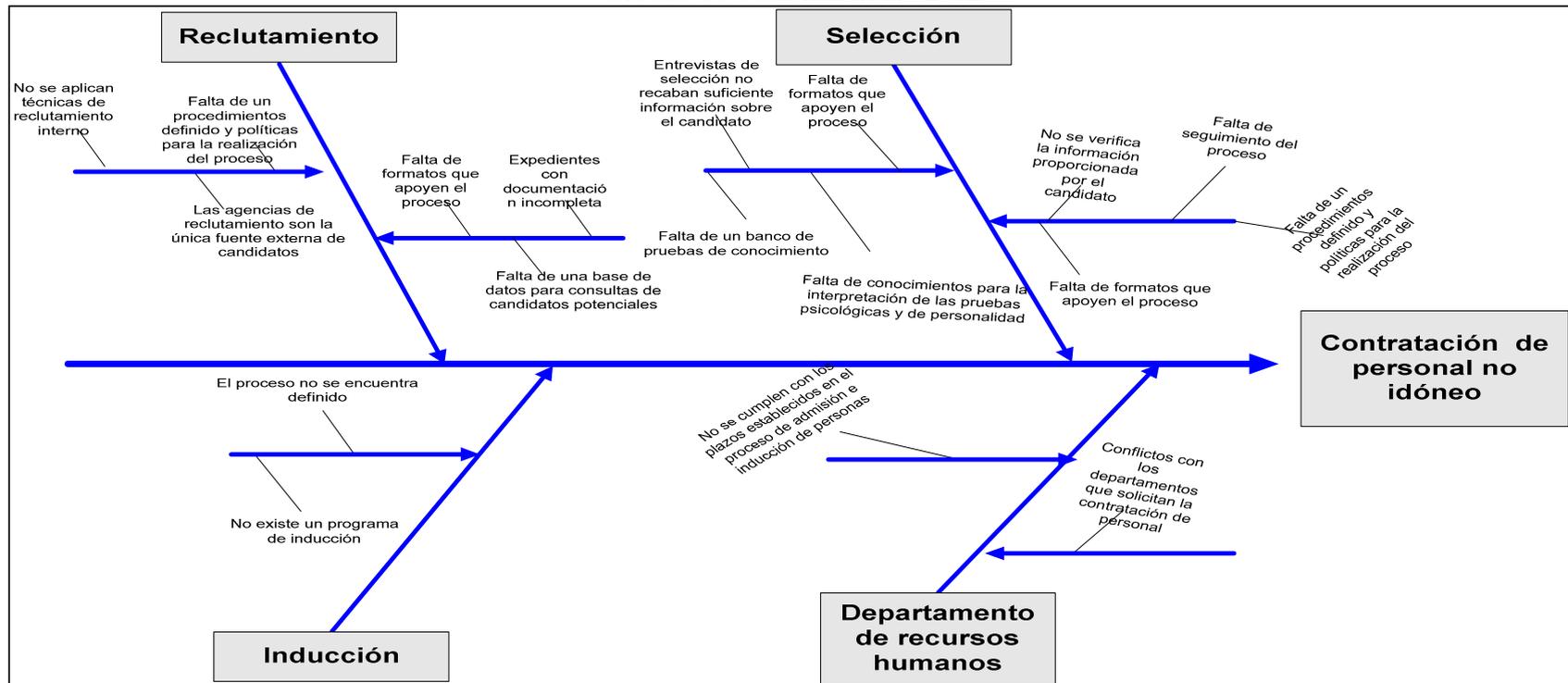
El proceso de inducción por no considerarse como un proceso de vital importancia, se desconoce los costos.

También es importante hacer notar, que aún cuando se haya encontrado a un candidato idóneo para ocupar la plaza vacante, será necesario capacitarlo antes de que pueda desarrollar sus labores de forma independiente, lo cual también representa un costo para la empresa, de igual forma el sobre cargo de actividades y el tiempo invertido, de las personas que desarrollan sus labores en el área donde el nuevo colaborador será asignado, hasta que este pueda desenvolveré por sí solo, son costos que no son tomados en cuenta.

2.3.6 Análisis y discusión de resultados

A continuación se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos utilizando para el mismo el apoyo de un diagrama causa y efecto:

Gráfica 12
Diagrama de causa y efecto del proceso de admisión e inducción de personas
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala. Año 2012



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Según los resultados obtenidos del trabajo de campo llevado a cabo en Technik, S.A., se puede decir que efectivamente no se cuentan con el proceso de admisión e inducción de personas, debidamente estructurado y definido, que satisfagan las necesidades de la empresa, de igual forma se desconocen los costos actuales de las actividades involucradas.

Debido al crecimiento acelerado de la organización, es necesario establecer procedimientos e instrumentos técnicos que le permitan dotar a la organización de personal idóneo cuando sea requerido, ya que actualmente el proceso de admisión de personas muestra muchas deficiencias, dando como resultado la contratación de personal no idóneo traduciéndose en insatisfacción por parte de Gerencia hacia el departamento de Recursos Humanos.

A continuación se presenta y analiza una serie de factores los cuales se consideran la causa de la falta de efectividad de los procesos de admisión e inducción de personas:

La falta de formatos adecuados que apoyen las fases del proceso de admisión de personas, dificultan recabar y analizar la información necesaria para la toma de decisiones con respecto al proceso.

Se determinó que en el proceso de reclutamiento, no se consulta la información disponible de candidatos que hayan aplicado a plazas vacantes anteriormente y puedan ser tomado en cuenta en el proceso actual, no existe una base de datos estructurada, la que facilite estas consultas, lo que dificulta la realización de esta tarea al no contar con información ordenada y actualizada, careciendo de datos esenciales como lo es la razón por la cual el candidato fue descartado.

También se identificó que en el reclutamiento externo la única técnica utilizada para reclutar son las agencias de reclutamiento, las cuales han demostrado ser

poco efectivas en el apoyo al proceso, por lo que es necesario evaluar si los mismos cuentan con la información necesaria para llevar a cabo la búsqueda de personal o si es necesaria emplear adicionalmente otras técnicas que apoyen al proceso y obtener mejores resultados.

No existe una forma establecida para convocar a candidatos potenciales que ya laboran dentro de la empresa, los mismos desconocen cuando existe una plaza vacante o no saben cómo aplicar.

Lo anterior ha causado como efecto principal, contar con un limitado número de candidatos potenciales, los cuales puedan participar en el proceso de selección esto derivado a que las plazas vacantes no se dan a conocer ampliamente.

El único formato utilizado es la solicitud de empleo, la cual no logra recabar la información necesaria de cada candidato que finaliza el proceso de reclutamiento.

En el proceso de selección se detectaron varias deficiencias en las diversas etapas, las cuales son abordadas a continuación:

De la documentación solicitada a los candidatos es necesario hacer notar que no existe un listado específico de los documentos mínimos requeridos que se deben presentar y los cuales formaran parte del expediente si el candidato es contratado, dando como resultado contar con información incompleta que no es una fuente confiable al momento de verificar el proceso de admisión realizado con un colaborador en específico.

Con relación a las entrevistas practicadas se llevan a cabo por lo general tres, existiendo ausencia de formatos y guías de apoyo en la realización de esta actividad, con frecuencia se solicita la misma información más de una vez o no

se requieren datos importantes, con los cuales tomar una decisión final de contratación, creando conflictos con el departamento solicitante por retrasos en la dotación de personal para plazas vacantes existentes.

A pesar que en el proceso se aplican pruebas de conocimiento, no se cuenta con un archivo que contenga las mismas, lo que ocasiona retrasos debido a que es necesario redactarlas, al momento de realizar el proceso de selección, dando lugar a que se cometan errores en la elaboración de cada prueba por el poco tiempo con el que se cuenta para tenerlas preparadas.

Las pruebas psicométricas y de personalidad son realizadas por las agencias de reclutamiento, pero la utilización de esta información es limitada ya que se carece de conocimientos de la persona encargada del proceso para interpretarlos y compararlos con los requerimientos de la plaza vacante.

La verificación de la información proporcionada por los candidatos no es realizada, lo que es un problema grave debido a las situaciones de pérdida de objetos dentro de la empresa, tampoco se comprueba la experiencia del candidato.

Se determinó que al momento de tomar la decisión final de contratación no se cuenta con un informe en el cual se puedan comparar los resultados entre candidatos potenciales y con esto facilitar la elección del nuevo colaborador de la empresa, de igual forma no se le notifica a los candidatos descartados de la decisión final del proceso.

El proceso de inducción actual de la empresa no está debidamente estructurado, no cumple con su objetivo primordial que es el de facilitar la adaptación del nuevo colaborador a la empresa lo que podría provocar deserción en el corto

plazo y a su vez la pérdida de recurso humano valioso para la empresa traducidos en costos.

Con respecto a la rotación del personal, después de realizar los cálculos necesarios se obtuvo un índice de rotación del 41% equivalente a 25 personas, lo cual es derivado de una aplicación incorrecta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas; no permiten contar con el personal idóneo, para maximizar los resultados esperados por la empresa al mismo tiempo que elevan los costos de los procesos mencionados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TECHNIK, S. A.

A continuación se presenta, la propuesta del proceso de admisión e inducción de personas a implementar en Technik, S. A, la cual establece de una manera formal, las actividades necesarias para dotar de personal idóneo a la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

3.1 Justificación

Debido al crecimiento por el cual atraviesa la organización en la actualidad, el cual exige la constante actualización y creación de procesos que faciliten la realización de las diversas actividades administrativas cada vez más complejas, se hace necesario la creación del proceso de admisión e inducción de personas presentado a continuación, el cual le dará a la persona encargada de realizar el proceso las herramientas necesarias para efectuar las actividades que intervienen en el mismo, la correcta aplicación del mismo es la base para dotar a la organización de personal idóneo donde sea necesario cubrir una plazas vacante en un plazo establecido y después de esto, realizar las actividades que facilitaran al nuevo miembro de la organización su adaptación a la misma, en el menor tiempo posible. Logrando, de esta manera, mejorar las relaciones que existen entre los departamentos que demandan personal y el departamento de recursos humanos, renovando la imagen que gerencia tiene sobre el departamento.

Con base en el análisis de la información obtenida de la situación actual de la empresa se determino que la misma no lleva a cabo de forma adecuada el proceso de admisión e inducción de personas, lo cual es producto de la falta del establecimiento de lineamientos sobre los cuales realizar las actividades involucradas en el mismo, debido a tal situación es necesario crear dichos

lineamientos para que el proceso se adapte a las necesidades actuales de la empresa y le otorgue una base que sustente su crecimiento.

3.2 Objetivos

- Dotar a la organización de una base técnica sobre la cual realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas que vayan de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa.
- Recuperar la confianza de la gerencia en el departamento de recursos humanos sobre su capacidad de realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas.
- Definir y establecer las actividades orientadas que permitan dotar a la organización del personal idóneo, según el puesto que esté vacante, basándose en las necesidades requeridas por el perfil del puesto.
- Facilitar la adaptación del personal de reciente ingreso a la organización para reducir la deserción dentro del periodo de prueba.

3.3 Alcance de la propuesta

Diseñar los procesos de admisión e inducción de personas, para la empresa Technik, S. A. con el fin de establecer lineamientos por escritos, los cuales faciliten, orienten y guíen, de una forma correcta, a la persona responsable de realizar el proceso, evitando que se omitan pasos de vital importancia al momento de convocar, seleccionar e incorporar nuevo personal a la empresa.

Las actividades involucradas en el proceso admisión e inducción de personas estarán a cargo del departamento de recursos humanos, quienes deberán de manejar, de forma confidencial, cada uno de los aspectos relevantes de cada

candidato, tomándolos únicamente de referencia al momento de evaluar la información con el fin de realizar una contratación.

3.4 Descripción de la propuesta

La presente propuesta está compuesta de lo siguiente:

- a) Proceso de admisión de personas el cual estará conformado de:
 - Proceso de reclutamiento
 - Proceso de selección
- b) Proceso de inducción
- c) Presupuesto
- d) Plan de acción

El tiempo de implementación será de seis meses, tiempo en el cual se estima el establecimiento de cada uno de los procesos elaborados.

3.5 Responsabilidad del proceso de admisión e inducción de personas

Las personas responsables en realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas son la asistente de contrataciones y personal y el coordinador de recursos humanos, la primera es la encargada de realizar todas las actividades operativas relacionadas con los procesos y el segundo se encargara de supervisar las actividades realizadas.

Es necesario definir claramente las actividades que intervienen en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas así como los conocimientos, habilidades y destrezas que el colaborador que realiza dichas actividades debe tener, para lo cual se propone a continuación la descripción de puesto de la asistente de contrataciones y personal, el cual será una guía para realizar la búsqueda de una persona idónea para el puesto o bien capacitar a la persona que ya se encuentra en dicho puesto, en las áreas que sea necesario un refuerzo para cumplir con los objetivos propuestos por el departamento.

Formato 1
Descripción y especificación del puesto de trabajo
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2011

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Identificación	
Titulo del Puesto:	Asistente de Contrataciones y Personal
Ubicación Administrativa:	Departamento de Recursos Humanos
Jefe Inmediato Superior:	Coordinador de Recursos Humanos
Subalternos:	No tiene

2. PROPÓSITO PRINCIPAL:

Puesto de carácter administrativo que tiene como objetivo contribuir con el aprovisionamiento de personal en la organización y la realización de toda actividad que por su naturaleza requiera ser coordinada por el departamento de Recursos Humanos.

3. ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

- 1- Coordinar y realizar la convocatoria de candidatos a través de los medios establecidos, con el objetivo de cubrir las plazas vacantes dentro de la organización.
- 2- Coordinar y ejecutar todas las actividades que intervienen en la selección de personal basados en el proceso establecido y el cual conlleva la incorporación de personal a la organización que cumpla con los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos por la plaza vacante.
- 3- Elaborar y mantener actualizados los expedientes de personal.
- 4- Coordinar y elaborar los documentos necesarios para realizar el proceso de inducción del personal de reciente ingreso.
- 5- Organizar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con el personal y por cuya naturaleza correspondan al departamento de recursos humanos realizarlas.
- 6- Administrar los beneficios a empleados optimizando los recursos otorgados por la empresa a sus colaboradores.
- 7- Programar y coordinar cursos motivacionales y de capacitación para el personal
- 8- Elaborar informe sobre los resultados de las actividades realizadas.

4. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIAS:

Educación	Experiencia
Estudios de nivel universitario 3er. año de la carrera de Administración de Empresas, Recursos Humanos o Psicología Industrial.	Un año de experiencia laboral en puesto a fin.

5. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS:

Área de conocimiento	Descripción
Conocimientos básicos del puesto de trabajo	Conocimiento de técnicas y métodos para la realización de tareas asignadas. Procesos de
Personas y áreas	Conocer a proveedores que presten servicios de reclutamiento, investigación de referencias y
Leyes y regulaciones	No aplica.
Otros datos	Debe tener conocimiento de términos básicos relacionado con recursos humanos
Informáticos	Word, Excel y Outlook

6. HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS:

Descripción	Detalle
Manejo de efectivo	No aplica.
Manejo de vehículo	No indispensable.
Manejo y Equipo de Oficina	Manejo de Equipo de Computación, fotocopiadora, etiquetadoras, fax.

7. RESPONSABILIDADES:

Responsabilidad Económica: por el equipo asignado.

Relaciones Interpersonales: Con Coordinador de Recursos Humanos, Coordinadores de área,

Toma de decisiones: Las decisiones que toma son para resolver situaciones que le corresponden a su puesto de trabajo.

Supervisión: no tiene personal a su cargo

8. CONDICIONES AMBIENTALES Y ESFUERZO:

Ambiente	Esfuerzo
Realiza sus labores en un ambiente seguro de poco riesgo.	Realiza un mínimo esfuerzo físico y moderado esfuerzo mental.

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6 Proceso de admisión e inducción de personas

El proceso de admisión e inducción de personas propuesto, le permitiría a la organización realizar la convocatoria, selección e incorporación de nuevos colaboradores, a través de un medio estructurado el cual será una guía en la admisión e inducción de personal idóneo a la empresa.

A lo largo del proceso y al culminar cada actividad el candidato generará y proporcionará documentos, los cuales son la evidencia escrita de la realización de cada paso, la información consignada en los mismos se debe analizar y verificar, siendo la base para la toma de la decisión final, sobre el proceso de admisión e inducción de personas, por tal razón se propone la utilización de una lista de verificación de actividades y documentos, la cual será un punto de control

que garantice contar con los documentos que conforman el expediente de los candidatos, que aplican a una plaza vacante dentro de la empresa.

Formato 2
Lista de verificación de documentos (expediente candidatos)
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

PROCESO	Documento	Actividad realizada
Reclutamiento:		
• Verificación de experiencia laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verificación de referencias personales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Curriculum Vitae	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fotocopia de antecedentes penales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fotocopia de antecedentes policíacos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fotocopia de DPI o Cédula de Vecindad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Solicitud de empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selección:		
• Entrevista de selección inicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Pruebas de conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prueba de conocimiento aplicación práctica (solo si el candidato aplica a puesto técnico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Pruebas psicométricas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Pruebas de personalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Reporte individual entrevista de selección inicial y pruebas de idoneidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entrevista de preselección final	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entrevista de selección final	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Selección final de candidato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estudio socioeconómico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aceptación (impresión de correo electrónico enviado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Contratación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratado: (respuesta positiva seguir chequeando)		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fotocopia de carné de IGSS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fotocopia de carné de IRTRA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fotocopia de carné de NIT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fotocopia de boleto de ornato del año actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• 2 fotografías tamaño cedula (a color o blanco y negro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fotocopia de factura de agua, luz o teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Constancia de ISR empleados cuando corresponda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inducción:		
• Programa de inducción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones:		
Lista verificada por: _____		
Firma y nombre		

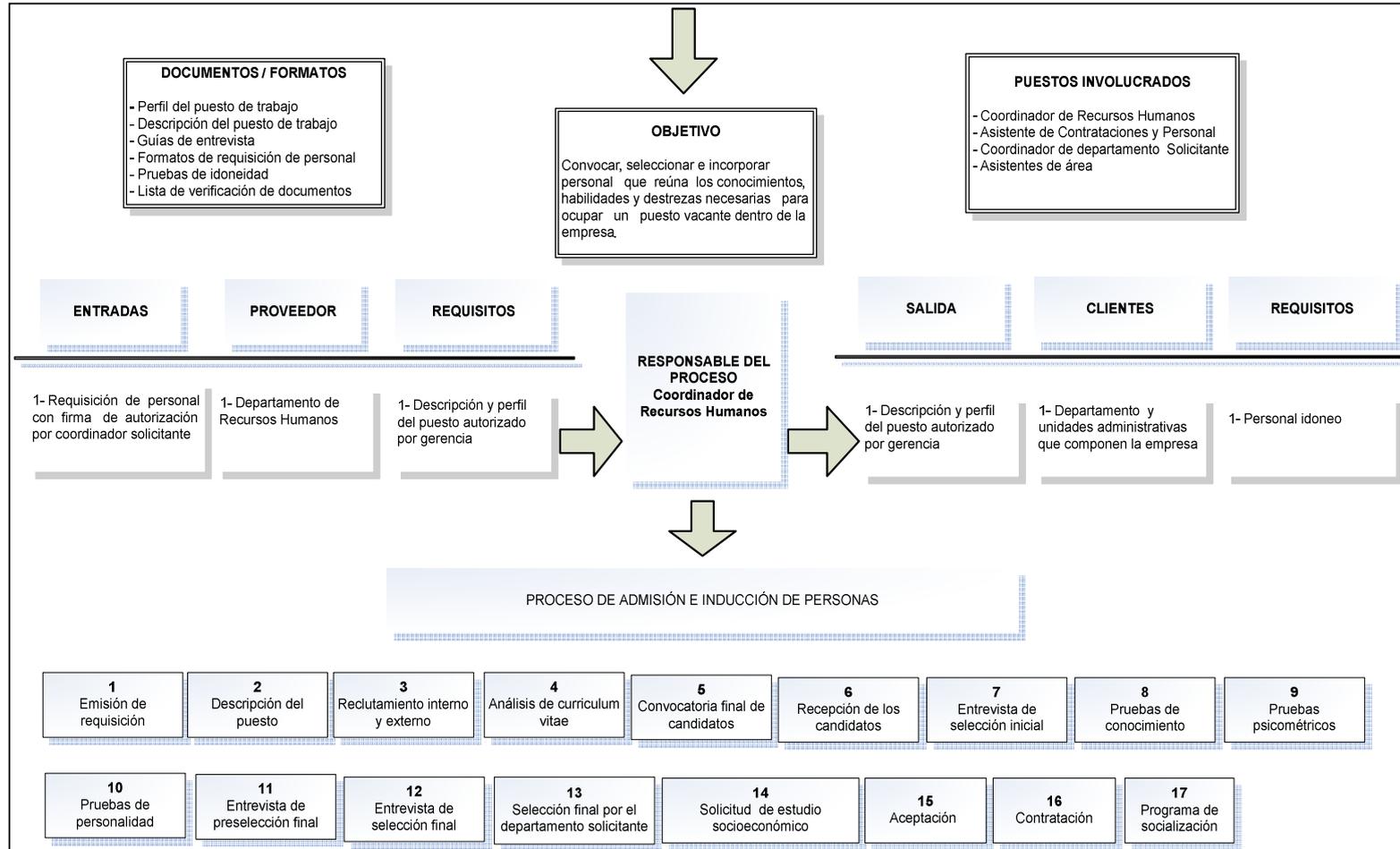
Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6.1 Metodología para la aplicación del proceso

En la presente propuesta se plantea la metodología y los pasos a seguir en el proceso de admisión e inducción de personas, el proceso está diseñado de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa, el mismo debe ser actualizado con base a cambios organizacionales, necesidades de la plaza vacante y factores externos que obliguen a la modificación de sus componentes.

A continuación se muestra el esquema del proceso de admisión e inducción de personas propuesto el cual será una guía en la correcta aplicación de las actividades a seguir en el proceso:

Gráfica 13
Mapa del proceso de admisión e inducción de personas
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012



Fuente: elaboración propia. Año 2012

De lo anterior se deriva la necesidad del análisis de la información disponible previo a la realización del proceso de admisión e inducción de personas, la cual se lista a continuación:

- Descripción del puesto de trabajo
- Perfil del puesto de trabajo
- Técnicas de reclutamiento seleccionadas autorizadas por la organización
- Políticas organizacionales que afecten el proceso
- Manual de inducción

3.6.1.1 Descripción del puesto

El análisis de la descripción del puesto es fundamental en la búsqueda de candidatos ya que el mismo constituye la fuente principal de información sobre la cual la asistente de contrataciones y personal, deberá realizar la búsqueda de personal idóneo para cubrir la plaza vacante, con base al mismo, se realizará la comparación de los conocimientos, habilidades y destrezas que ofrece el candidato con las requeridas por el puesto vacante.

La descripción del puesto existente dentro de la organización proporciona esta información, la cual está compuesta de las siguientes partes:

- Título del puesto: es el nombre con el cual se conoce de manera formal el puesto internamente en la organización.
- Ubicación administrativa: se refiere al departamento al cual pertenece el puesto.
- Jefe inmediato superior: título del puesto de la persona encargada del área y de la cual recibe instrucciones y órdenes.

- Subalternos: se refiere a los puestos que le deben reportar de manera directa, siendo su función la de controlar y supervisar el trabajo desarrollado por los mismos.
- Propósito principal del puesto: es la razón de ser del puesto de trabajo, con qué objetivo fue creado y cuál es la función que cumple dentro de la organización.
- Atribuciones principales del puesto de trabajo: descripción de las funciones que se consideran críticas inherentes al puesto de trabajo.
- Educación y experiencia: se refiere al nivel de educación formal con la que cuenta el colaborador y la experiencia laboral del mismo.
- Área de conocimientos: en este apartado se encuentra información sobre diversas áreas de conocimiento que son requeridos por el puesto de trabajo y una breve descripción de cada área, las áreas a las que se hace referencia en este apartado son: conocimientos básicos del puesto de trabajo, personas y áreas, leyes y regulaciones, informáticos y otros datos que se consideren relevantes
- Habilidades / destrezas requeridas: se refiere a las aptitudes que se necesita que la persona que se encontrara en el puesto de trabajo posea.
- Responsabilidad económica: en esta área se describe todas las asignaciones de recursos, que la empresa hace a la persona que ocupe el puesto de trabajo.
- Relaciones interpersonales: descripción de las personas con las que tendrá relación derivado de la naturaleza del puesto de trabajo, ya sea de forma interna o externa.
- Toma de decisiones: se refiere a todos aquellos aspectos sobre los cuales le compete tomar decisiones.
- Supervisión: aquí se describen los títulos de puestos de las personas que tendrá a cargo y debe supervisar.

- Condiciones de trabajo: descripción del entorno y situación sobre las cuales se desarrollaran las actividades que correspondan al puesto de trabajo.

3.6.1.2 Perfil de puesto

En base a la descripción del puesto de trabajo se obtiene la información necesaria para elaborar el perfil de puesto, herramienta necesaria para realizar la búsqueda de candidatos, por los diferentes medios de reclutamiento utilizados por la empresa, por lo que debe de contener la información necesaria para la efectividad del proceso, a continuación se describen el formato del perfil del puesto propuesto:

- Identificación del puesto: este apartado está conformado de la siguiente información; título del puesto, puesto al que reporta, departamento y unidad a la que pertenece la plaza vacante.
- Especificación del puesto de trabajo: aquí se consigna información sobre la preparación académica y aptitudes requeridas por el puesto de trabajo vacante como lo son: educación, experiencia, habilidades y destrezas, áreas de conocimientos informáticos.
- Condiciones de contratación: se refiere a las condiciones sobre las cuales será contratado la persona que ocupe el puesto vacante si será por servicios profesionales (contrato por servicios profesionales) o relación de dependencia (contrato de trabajo), horarios de trabajo y monto de la remuneración económica y otras prestaciones autorizada.
- Aspectos personales: en este apartado se consigna la siguiente información: género, rango de edad, si se requiere que posea licencia de conducir y/o vehículo, y el esfuerzo físico al cual estará sometido dependiendo de la naturaleza del puesto de trabajo.

A continuación se presenta el formato del perfil del puesto propuesto:

Formato 3
Perfil de puesto
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

PEFIL DE PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Titulo del puesto:	_____
Puesto al que reporta:	_____
Departamento:	_____
Unidad:	_____
2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
Educación:	_____
Experiencia:	_____
Habilidades / Destrezas:	_____
Áreas de Conocimiento informáticos:	_____
Idiomas requeridos:	_____
3. CONDICIONES DE CONTRATACIÓN	
Forma de contratación:	_____
Servicios Profesionales: <input type="checkbox"/>	Relación de dependencia: <input type="checkbox"/>
Horario:	_____
Salario ordinario autorizado: <input type="text"/>	Bonificación: <input type="text"/>
Otras prestaciones adicionales a la ley:	_____
Observaciones:	_____
4. ASPECTOS PERSONALES	
Genero:	Masculino: <input type="checkbox"/> Femenino: <input type="checkbox"/>
Rango de edad:	18-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41+ <input type="checkbox"/>
Licencia de Conducir:	_____
Vehículo propio:	_____
Esfuerzo físico:	_____
F- _____	F- _____
Elaborado por/	Autorizado por/

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6.2 Proceso de reclutamiento

Este proceso tiene como finalidad proporcionar un buen número de candidatos al proceso de selección de personas, de los cuales se seleccionarán a los candidatos idóneos que puedan optar a ocupar una plaza vacante dentro de la empresa.

Es necesario, al momento de iniciar el proceso de reclutamiento, tomar en cuenta las necesidades que se tienen, dependiendo del puesto vacante, así como las características que la persona debe de tener para optar a la plaza en mención.

La correcta aplicación del proceso de reclutamiento propuesto, tendrá como resultado la dotación de candidatos elegibles de aplicar a una plaza vacante y los cuales entrarán al proceso de selección de personas.

3.6.2.1 Políticas de reclutamiento

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

POLITICA DE RECLUTAMIENTO	Responsable: Asistente de contrataciones y personal
	Elaborado por: Asesor externo
	Fecha de elaboración: 31/07/2012
	Fecha de actualización:

Propósito: Establecer los lineamientos generales, sobre los cuales realizar la búsqueda de personal idóneo, a través de un medio formal y transparente.

Definición: El reclutamiento es el proceso por medio del cual la empresa, busca atraer el mayor número de candidatos, que reúnan los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias que el perfil del puesto vacante exige y puedan optar por una plaza dentro de la empresa, participando en el proceso de selección.

- 1 Al momento de detectar una necesidad de personal, ya sea por reemplazo (renuncia o despido) o creación de una plaza nueva, se debe verificar la existencia de la descripción y perfil del puesto, de no existir deben ser elaborados antes de iniciar con el proceso de reclutamiento.
- 2 El proceso de reclutamiento dará inicio a través de la recepción de la requisición de personal debidamente firmada por las personas responsables de su emisión, el proceso no dará inicio sin este documento.
- 3 El reclutamiento interno tiene prioridad al reclutamiento externo, se debe promover el movimiento vertical y horizontal dentro de la organización, antes de proceder a realizar la búsqueda de candidatos potenciales fuera de la empresa.
- 4 Se deben de utilizar las técnicas de reclutamiento definidas en el procedimiento de reclutamiento de personas.
- 5 La coordinación y ejecución de las actividades que intervienen en el proceso de reclutamiento son responsabilidad de la asistente de contrataciones y personal.
- 6 La asistente de contrataciones y personal debe de mantener actualizado el estado de cada proceso de reclutamiento dentro de la base de datos.
- 7 La actualización de la presente política es responsabilidad de la asistente de contrataciones y personal, quien deberá de efectuar las modificaciones necesarias para que la misma se adecue a las necesidades actuales de la empresa en el momento que así sea requerido y de igual forma publicar la política ya actualizada, a las personas que intervengan en el proceso de reclutamiento.
- 8 De no existir la necesidad de cubrir una plaza vacante se, recibirán todas las solicitudes de empleo de personas que se presenten en la empresa, adjunto únicamente curriculum vitae del solicitante, archivándolos en la base de datos física, para su posterior utilización en cuanto sea necesario iniciar algún proceso de reclutamiento.
- 9 El tiempo máximo para culminar con el proceso de reclutamiento es de 7 días hábiles.
- 10 Es responsabilidad de la asistente de contrataciones y personal completar la papelería del expediente de cada candidato sin excepción.
- 11 Al momento de realizar la convocatoria final, se le debe informar al candidato por lo menos dos días antes de la fecha de su primera entrevista.

3.6.2.2 Emisión requisición de personal

La emisión de este documento es el punto de partida del proceso de reclutamiento y el mismo deberá ser llenado por cada coordinador que necesite cubrir una plaza vacante dentro de su departamento, ya sea por remplazo de personal (renuncia o despido) o por creación de un nuevo puesto de trabajo, este documento deberá ser entregado al coordinador de recursos humanos.

La información consignada en la requisición de personal deberá ser extraída de la descripción y/o perfil, del puesto que se necesite cubrir, y llevará las firmas tanto del coordinador de departamento y del coordinador de recursos humanos, el primero como solicitante y el segundo como encargado del proceso.

Después de que el coordinador de recursos humanos verificó la información contenida en la requisición de personal y la misma está de acuerdo con el perfil del puesto, deberá de trasladarla a la asistente de contrataciones y personal, quien dará inicio al proceso, se sugiere que a cada requisición se le asigne un correlativo para llevar un orden dependiendo de cada proceso.

A continuación se muestra el formato a utilizar:

Formato 4
Requisición de Personal
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

REQUISICIÓN DE EMPLEADO	
No. <input style="width: 90%;" type="text"/>	Fecha de Emisión: / /
<u>1. DATOS DEL SOLICITANTE</u>	
Departamento: _____	_____
Unidad: _____	_____
<u>2. DATOS GENERALES DE LA PLAZA VACANTE</u>	
Nombre del puesto: _____	_____
Tiene personal a su cargo? _____	_____
Número de plazas vacantes: <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Motivo de la requisición: _____	_____
Fecha de contratación: / /	
Observaciones: _____	_____
F- _____	F- _____
Coordinador Solicitante	Coordinador de RRHH

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6.2.3 Reclutamiento interno

Derivado de la necesidad de abastecimiento de personal, es necesario alentar al personal interno a aplicar a plazas vacantes dentro de la empresa, para realizar dicha convocatoria es necesario la utilización de técnicas de reclutamiento

interno las cuales la asistente de contrataciones y personal deberá llevar a cabo antes de proceder a realizar la convocatoria externa, como lo son: base de datos, anuncios de empleo interno, referencias de empleados.

- **Base de datos**

A través de la utilización de la base de datos a implementar se podrá detectar talento humano interno e impulsarlo a aplicar a plazas disponibles ya sea por promoción, transferencias o una combinación de ambas, para que la misma pueda ser efectiva deberá ser actualizada constantemente, siendo esta función exclusiva de la asistente de contrataciones y personal, quien deberá velar por su correcto manejo, ingresando todo tipo de actualizaciones relacionadas al personal.

Como respaldo de la información ingresada en la base de datos, se deberán tener actualizados los expedientes físicos, para corroborar cuando sea necesaria la información disponible.

Al momento de utilizar esta herramienta, la asistente de contrataciones y personal deberá realizar un análisis de lo que ofrece el candidato interno y lo que la plaza exige y si es apto para ser elegible.

Formato 5
Registro personal - Base de datos, proceso de reclutamiento
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

REGISTRO PERSONAL		
INFORMACIÓN GENERAL:		
Nombre:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Fecha de ingreso	<input style="width: 50%;" type="text"/>	Fecha de nacimiento <input style="width: 50%;" type="text"/>
Estado civil:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Departamento:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Unidad Administrativa:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Puesto actual:	<input style="width: 70%;" type="text"/>	Fecha de cambio <input style="width: 30%;" type="text"/>
Puesto anterior:	<input style="width: 70%;" type="text"/>	Fecha de cambio <input style="width: 30%;" type="text"/>
ESTUDIOS REALIZADOS:		
Ultimo titulo obtenido:	<input style="width: 70%;" type="text"/>	Fecha: <input style="width: 30%;" type="text"/>
Titulo nivel medio:	<input style="width: 70%;" type="text"/>	Fecha: <input style="width: 30%;" type="text"/>
Área de conocimientos informáticos:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Cursos recibidos:	<input style="width: 70%;" type="text"/>	Fecha: <input style="width: 30%;" type="text"/>
Idiomas:		
Idioma:	<input style="width: 30%;" type="text"/>	Nivel: <input style="width: 30%;" type="text"/>
		Fecha: <input style="width: 30%;" type="text"/>
Observaciones:	<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>	

Fuente: elaboración propia. Año 2012

- **Anuncios de empleo interno**

Se deberá implementar la elaboración de un afiche interno con el objetivo de comunicar a los empleados la existencia de una plaza vacante, la elaboración del mismo estará a cargo de la asistente de contrataciones y personal, se sugiere colocar el afiche en el área del comedor en el tablero informativo, se escoge esta área por ser de uso para todos los empleados de la empresa y por tal razón es más fácil que los mismos se enteren de la existencia de una plaza vacante a la cual pueden aplicar.

El diseño del afiche deberá estar basado en los requerimientos de la plaza vacante para lo cual es necesario tomar como fuente de información el perfil del puesto, apoyándose en la técnica A.I.D.A. (conjunto de las siguientes características: atención. Interés, deseo, acción) para su elaboración, debido a que la misma garantiza que el afiche contenga el impacto necesario y que despierte el interés de los candidatos potenciales.

A continuación se muestra el diseño del afiche el cual será publicado en el tablero informativo.

Formato 6
Afiche Interno, proceso de reclutamiento
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

**¿QUIÉRES PERTENECER AL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS?**

ESTAMOS BUSCANDO :
**AUXILIAR DE CONTRATACIONES Y
PERSONAL!!!**



REQUISITOS:

Edad: 20 a 25 años.

Estudios universitarios: 3er. año como mínimo de la Carrera de Administración de Empresas, Recursos Humanos o Psicología Industrial.

Conocimientos: sobre como realizar entrevistas de reclutamiento y selección, pruebas psicométricas y de procesos relacionados con la contratación de personal.

Experiencia: un año como mínimo realizando actividades diversas en el área de recursos humanos.

OFRECEMOS:

Salario competitivo.

Ambiente agradable de trabajo.

Jornada de trabajo de Lunes a viernes.

**Comunícate al 2433 4201, con la asistente de contrataciones
y personal quien te dará más información sobre esta gran
oportunidad.**



Fuente: elaboración propia. Año 2012

A continuación se describe la forma en que fue diseñado el afiche interno, aplicando la técnica A.I.D.A.:

Atención: la pregunta ¿Quiéres pertenecer al departamento de recursos humanos? es utilizada como encabezado en un fondo amarillo lo cual llama la atención del lector.

Interés: al colocar las palabras “estamos buscando” y mencionar la plaza vacante hace que el lector se interese por el contenido del afiche.

Deseo: en el apartado de lo que ofrece la empresa, despierta la necesidad del lector de aplicar a la plaza vacante con el objetivo de obtener lo que la misma ofrece.

Acción: al colocar el número de teléfono se le da al lector el medio por el cual puede comunicarse para optar a la plaza vacante.

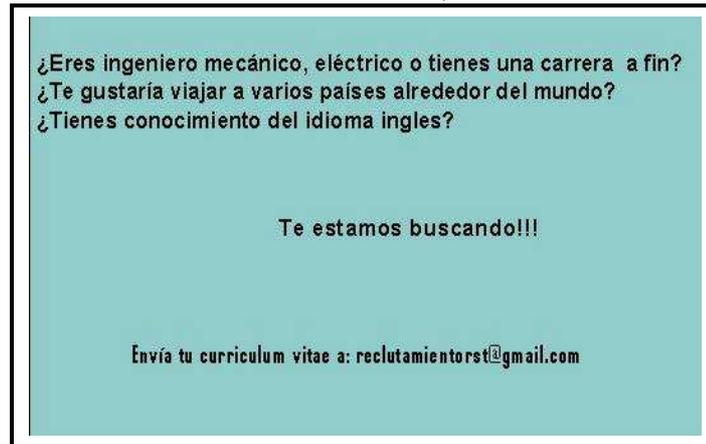
- **Referencias de empleados**

Por medio de las referencias que los colaboradores puedan dar de la empresa también se pueden captar candidatos potenciales, ésto se hará a través de la emisión de tarjetas de presentación conteniendo únicamente la dirección electrónica y una frase que despierte el interés, los candidatos podrán enviar su hoja de vida a través de este medio.

La elaboración de las mismas será responsabilidad de la asistente de contrataciones y personal y serán emitidas en dos colores, uno azul y verde las primeras serán utilizadas para la búsqueda de representante de servicio técnico y el segundo para personal administrativo, el tamaño de las mismas será de 9 X 5.5 centímetros.

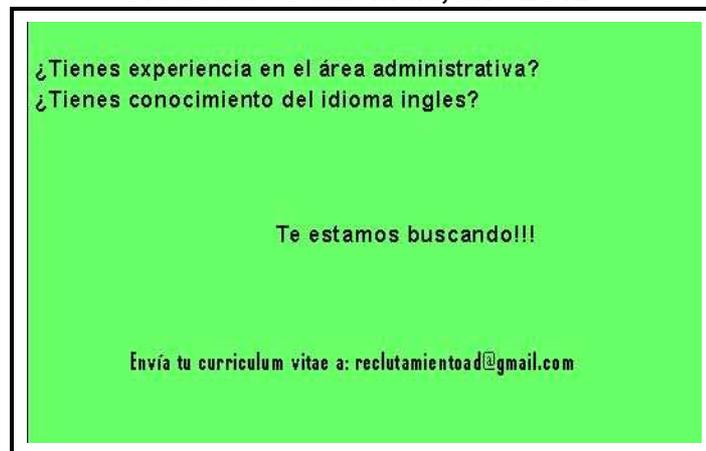
A continuación se muestran los formatos a utilizar:

Formato 7
Tarjetas de presentación personal
Representantes de servicio técnico
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012



Fuente: elaboración propia. Año 2012

Formato 8
Tarjetas de presentación personal
Personal administrativo
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012



Fuente: elaboración propia. Año 2012

Como se puede observar las tarjetas de presentación que serán utilizadas para el reclutamiento a través de referencias de empleados, hace énfasis en preguntas fundamentales al momento de reclutar, ya que es necesario que los candidatos potenciales cumplan con estos requisitos, las cuales actúan como filtro y evitan que posibles candidatos que no cumplan con lo solicitado envíen su curriculum vitae minimizando, de esta manera, el tiempo invertido en la revisión del mismo.

Seguido de estas preguntas se redactará la frase “Te estamos buscando” que induce a la acción en el candidato y al final se colocará la dirección de correo electrónico, para que pueda enviar su curriculum vitae el cual será revisado por la asistente de contrataciones y personal quien evaluará si la persona puede participar en el proceso de admisión de personas.

Es importante utilizar esta técnica de reclutamiento aún cuando no se esté llevando a cabo un proceso de admisión de personas, debió a lo difícil que resulta encontrar candidatos idóneos para ocupar puestos vacantes dentro de la empresa, también se sugiere la utilización de dos cuentas de correo electrónico uno para representantes de servicio técnico y el otro para personal administrativo, con el objetivo de crear un filtro adicional que reducirá tiempo al momento del análisis de cada curriculum vitae según el área a la que corresponda.

a) Decisión respecto al reclutamiento interno

Se espera que al aplicar las técnicas de reclutamiento interno anteriormente mencionadas, se pueda llamar la atención de un amplio número de colaboradores dentro de la empresa con las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas por el puesto de trabajo vacante.

El reclutamiento interno, puede dar como resultado que se encuentre un número de candidatos con los que se puede proceder a realizar el proceso de selección, de esta forma alentar el movimiento vertical u horizontal de personal dentro de la organización o también se puede dar la situación que se considere que el número de candidatos no es suficiente e impida pasar a la siguiente fase en el proceso de admisión de personas, el coordinador solicitante deberá de autorizar la participación en el proceso de los candidatos potenciales detectados internamente, dependiendo de los resultados del reclutamiento interno se procederá a llevar a cabo el reclutamiento externo.

3.6.2.4 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo procederá por alguna de las situaciones siguientes: como consecuencia de alguna promoción, transferencia o una combinación de ambas por lo cual sea necesario el reemplazo de la plaza que quedó vacante y en el caso que no se encuentre al candidato idóneo internamente.

a) Técnicas de reclutamiento externo

A continuación se describen las técnicas de reclutamiento externo propuestas a utilizar:

- **Base de datos**

Al momento de requerirse la búsqueda de un candidato externo, se deberá utilizar en primera instancia, la base de datos electrónica, que se implementará en la empresa, verificando la información disponible sobre candidatos que hayan participado en procesos anteriores y que cumplan con el perfil de la plaza vacante, se deberá de analizar si se puede tomar en cuenta en el proceso de reclutamiento actual basándose en el análisis los resultados de las pruebas de conocimientos básicos, pruebas psicométricas, entrevistas practicadas y el motivo por el cual no fue contratado el candidato.

Es fundamental complementar la información contenida en la base de datos electrónica con la documentación existente, debido a que la primera contiene el consolidado de la información de fácil acceso para verificación, reduciendo el tiempo de búsqueda de posibles candidatos provenientes de procesos anteriores y lo segundo permite corroborar anotaciones y resultados físicos en los documentos que intervinieron en el proceso anterior.

La actualización de esta herramienta estará a cargo de la asistente de contrataciones y personal quien deberá digitalizar toda la información que concierna a cada proceso de reclutamiento el cual quedará guardado en la base de datos como referencia para futuros procesos.

La asistente de contrataciones y personal deberá de guardar como máximo un año de expedientes de candidatos descartados, debido a los cambios en la información que pueden ocurrir se considera que un año es el tiempo máximo para conservar la papelería de cada candidato descartado.

- **Anuncios en periódicos**

Debido a que los anuncios en periódicos tienen un costo relativamente bajo con una amplia cobertura a nivel nacional se propone su utilización con anuncios de un tamaño de 4 x 3 pulgadas los cuales serán diseñados por la asistente de contrataciones y personal utilizando la técnica A.I.D.A. y tomando como base el perfil del puesto vacante, los anuncios estarán compuestos por los siguientes elementos:

- ✓ El sector económico al cual pertenece la empresa (el nombre de la empresa será omitido por cuestiones de seguridad).
- ✓ Identificación del puesto (título del puesto).
- ✓ Requisitos necesarios del puesto (conocimientos, habilidades y destrezas requeridas).

- ✓ Ofrecimientos (prestaciones laborales y beneficios adicionales).
- ✓ Medio de contactarse con la empresa.

Los anuncios deberán ser colocados en el diario de mayor circulación, en este caso se sugiere Prensa Libre, los días asignados para colocar este tipo de clasificados son lunes o jueves, las publicaciones serán realizadas según se considere necesario, el costo del anuncio es de Q 2, 092.50.

A continuación se muestra el anuncio de periódico a publicar:

Formato 9
Anuncio de prensa
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012



Empresa nacional dedicada a la prestación de servicios técnicos industriales a nivel internacional esta en busca de:

AUXILIAR DE CONTRATACIONES Y PERSONAL

Requisitos:

- 3er. año como mínimo de la Carrera de Administración de Empresas, Recursos Humanos o Psicología Industrial.
- Un año de experiencia como mínimo en el área de recursos humanos realizando actividades de reclutamiento y selección.
- Nivel intermedio del idioma inglés.
- Dominio de paquetes de computación.

Ofrecemos:

- Salario competitivo.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Jornada de Trabajo de lunes a viernes.
- Parqueo.

Interesados enviar curriculum vitae a reclutamientoad@gmail.com indicando pretensión salarial

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Atención: el título del puesto se encuentra escrito en mayúsculas y resaltado para que el lector enfoque su atención principalmente en la plaza vacante.

Interés: al mencionarse que la empresa solicitante tiene presencia a nivel internacional hace que el lector se interese más por el anuncio.

Deseo: el salario atractivo, el ambiente agradable de trabajo, la jornada de trabajo de lunes a viernes y el parqueo hace que lector sienta la necesidad de aplicar a la plaza vacante que se anuncia.

Acción: se proporciona la dirección de correo electrónico donde puede aplicar a la plaza vacante.

- **Reclutamiento a través de sitios en internet:**

Debido a lo difícil que resulta reclutar personal, que aplique a plazas vacantes de representantes de servicio técnico, se propone la publicación de anuncios en el sitio de internet propiedad del Colegio de Ingenieros de Guatemala (<http://colegiodeingenierosguatemala.org/>), el mismo no tiene costo de publicación y puede ser redactado y diseñado según las necesidades específicas de la empresa.

A continuación el formato del anuncio que será publicado en el sitio de internet:

Formato 10
Anuncio a publicar en internet
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

Empresa nacional dedicada a la prestación de servicios técnicos industriales a nivel internacional esta en busca de:

REPRESENTANTES DE SERVICIO TÉCNICO

REQUISITOS:

Edad: 24 a 35 años

Estudios universitarios: Ingeniero eléctrico o carrera a fin

Conocimientos: Sobre sistemas eléctricos de maquinaria industrial

Experiencia: Dos años de experiencia, en el mantenimiento de plantas de producción alimenticia, deseable en plantas embotelladoras.

Idiomas: Dominio del idioma inglés.

Otros requisitos: Disponibilidad para viajar al extranjero constantemente, poseer VISA americana vigente.



OFRECEMOS:

- Contratación por servicios profesionales
- Remuneración competitiva según experiencia y capacidad
- Capacitaciones constante en el país y en el extranjero
- Ambiente agradable de trabajo
- Jornada de trabajo de lunes a viernes

**Interesados enviar curriculum vitae, incluyendo pretensión salarial a:
reclutamientorst@gmail.com**

Para la elaboración del anuncio que será publicado en internet, se utilizó la técnica A.I.D.A. Descrita a continuación:

Atención: en el anuncio se colocó el título del puesto, en mayúsculas y encerrado en un recuadro gris, el cual atrae la atención de los candidatos potenciales.

Interés: el anuncio despierta el interés de pertenecer a una organización que tiene presencia internacional y que da las posibilidades de viajar frecuentemente a varios países.

Deseo: las remuneraciones competitivas y los demás beneficios que podría llegar a tener si reúne los requisitos que la plaza vacante exige, despiertan el deseo del candidato potencial.

Acción: al agregar la dirección de correo electrónico, donde el candidato puede enviar su curriculum vitae, le da un medio de contacto con la empresa.

- **Agencias de reclutamiento:**

Para obtener mejores resultados en la utilización de esta técnica de reclutamiento se propone facilitarle a las agencias de reclutamiento el perfil del puesto vacante, documento que les servirá de guía para realizar la búsqueda de posibles candidatos de una forma efectiva.

Debido a que existen agencias de reclutamiento que son más efectivas reclutando personal administrativo y otras reclutando personal de servicio técnico, se propone asignarles el reclutamiento de candidatos, donde muestren mejor desempeño, esto con el objetivo de maximizar los resultados al utilizar esta técnica.

Dada la relación entre las agencias de reclutamiento y la empresa, se hace necesario contar con un documento, donde se indique el inicio del proceso de una plaza vacante, el tiempo máximo que tienen para enviar candidatos a la empresa, el título del puesto y el número de candidatos mínimo aceptado; tal documento deberá de permitir la comparación de lo solicitado y los resultados reales obtenidos, de esta forma evaluar la calidad del servicio prestado y si es conveniente seguir utilizando los servicios de una agencia de reclutamiento en particular.

Por lo anterior se propone la implementación del siguiente formato:

Formato 11
Orden de reclutamiento externo
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

ORDEN DE RECLUTAMIENTO EXTERNO	
Fecha de Emisión:	/ /
Reclutadora encargada de la búsqueda: _____	
<u>DATOS GENERALES DE LA PLAZA VACANTE</u>	
Nombre del puesto vacante:	_____
Tiene personal a su cargo?	_____
Motivo de la búsqueda:	_____
Fecha máxima aceptada para envío de candidatos	/ /
Cantidad mínima de candidatos aceptado:	<input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>
Observaciones:	_____
Nota: Se adjunta perfil del puesto	
F- _____	F- _____
Coordinador de RRHH	Reclutadora

LISTA DE VERIFICACIÓN DE RESULTADOS USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA		
	SI	NO
¿Cumplió con el número de candidatos enviados?	<input style="width: 80px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 80px; height: 15px;" type="text"/>
¿Cumplió con el tiempo establecido para envío de candidatos?	<input style="width: 80px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 80px; height: 15px;" type="text"/>
¿De los candidatos enviados cuantos cumplían con los requisitos del perfil del puesto?	Cantidad <input style="width: 80px; height: 15px;" type="text"/>	
Observaciones:	_____	

Fuente: elaboración propia. Año 2012

b) Decisión respecto del reclutamiento externo:

Derivado de los resultados obtenidos tanto del reclutamiento interno como externo se contará con un buen número de curriculum vitae de candidatos potenciales.

Se deberá verificar que en realidad los candidatos reúnan los requisitos necesarios y que se consideran esenciales en la búsqueda del nuevo colaborador, por tal razón la asistente de contrataciones y personal realizará un chequeo rápido a los curriculum vitae de cada candidato para verificar que cuente con los mismos, actuando como un filtro, que evite retrasos en el proceso de selección.

También es necesario corroborar la experiencia laboral del último trabajo y las referencias personales, a través de una llamada telefónica o envío de correos electrónicos basados en la información proporcionada por el candidato.

A continuación se muestran los formatos a utilizar en la verificación de experiencia laboral y referencias personales:

Formato 12
Guía de verificación de experiencia laboral
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

GUÍA DE VERIFICACIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL

Fecha : / /

Nombre del candidato:

Plaza a la que aplica:

EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la empresa:

Teléfono:

Persona y puesto que da referencias :

Tiempo laborado:

Motivo de retiro:

Puesto desempeñado:

Salario inicial: Salario final:

Principales funciones: _____

Aspectos observados del candidato:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Presentación personal	<input type="checkbox"/>				
Puntualidad	<input type="checkbox"/>				
Asistencia	<input type="checkbox"/>				
Dedicación	<input type="checkbox"/>				
Iniciativa	<input type="checkbox"/>				
Innovación	<input type="checkbox"/>				
Responsable	<input type="checkbox"/>				
Comportamiento dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>				
Atención al cliente interno	<input type="checkbox"/>				
Capacidad para trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>				
Disposición al cambio	<input type="checkbox"/>				
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>				

Aspectos a mejorar: _____

Verificador: _____
 Nombre / Firma

3.6.2.5 Convocatoria final de candidatos:

Como último paso del proceso de reclutamiento, la convocatoria final de candidatos la deberá realizar la asistente de contrataciones y personal, a través de una llamada telefónica a cada candidato que será incluido en el proceso de selección, ya que se consideró que reúne los requisitos necesarios que el perfil del puesto requiere.

En este paso se concertará la cita para la entrevista inicial, información que también será incluido en un correo electrónico adjuntando la solicitud de empleo, la cual el candidato reenviará completamente llena por el mismo medio, antes de su primera visita a la empresa, lo anterior da como resultado los siguientes beneficios:

- Solicitudes de empleo legibles: debido a que será completada por medios electrónicos facilita el procesamiento de la información.
- Reducción de espacios en blanco: un problema frecuente que se da al momento que un candidato llena la solicitud de empleo en la empresa es que deja espacios en blanco, como resultado de no contar en el momento con la información requerida, lo que a su vez provoca que la empresa no cuente con datos de vital importancia en esta etapa del proceso.
- Disminución de recursos invertidos: derivado a que el candidato permanece menos tiempo dentro de la empresa se reduce el tiempo y recursos materiales invertidos.

En el correo electrónico enviado, también será necesario incluir el listado de la documentación que el candidato deberá de entregar al momento de presentarse por primera vez en la empresa, siendo la siguiente:

- Curriculum Vitae (con todos los documentos de respaldo como lo son: cartas de constancia laboral, recomendaciones personales, fotocopia de títulos, diplomas de cursos recibidos, cierre de pensum ente otros, que den validez al Curriculum Vitae).
- Fotocopia de antecedentes penales y policíacos vigentes (como máximo 6 meses de haber sido extendidos).
- Fotocopia de DPI.

A continuación se presenta el formato del correo electrónico a utilizar:

Formato 14
Correo electrónico de convocatoria final de candidatos
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

Para: fernandoaltamirano@gmail.com
Asunto: Entrevista inicial
Datos adjuntados: Solicitud de empleo.xls

Buenos días,
Tomar en cuenta la siguiente información para su entrevista inicial aplicando a la plaza de **colocar nombre de la plaza:**

Fecha:	
Hora:	
Lugar:	

Observaciones:

- Antes de presentarse a la empresa debe de llenar la solicitud de empleo adjunta y reenviarla por este medio (no imprimirla), evite omitir datos requeridos en la misma ya que son fundamentales para aplicar a una plaza vacante en nuestra empresa.
- Al momento de presentarse en la empresa debe llevar consigo la siguiente documentación la cual es obligatoria presentar:
 - Curriculum Vitae (con todos los documentos de respaldo como lo son: cartas de constancia laboral, recomendaciones personales, fotocopia de títulos, diplomas de cursos recibidos, cierre de pensum ente otros, que den validez al Curriculum Vitae).
 - Fotocopia de antecedentes penales y policíacos vigentes (como máximo 6 meses de haber sido extendidos).
 - Fotocopia de DPI o Cédula de Vecindad.

De tener alguna duda favor comunicarse al número de teléfono 2434 4201, con la Asistente de Contrataciones y Personal, de ante mano gracias por aplicar a una plaza vacante en nuestra empresa.

Atentamente,

Nombre de la asistente

Asistente de Contrataciones y Personal

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6.3 Proceso de selección

El proceso de selección, es la siguiente etapa en proceso de admisión de personas, en este punto es necesario que el proceso de reclutamiento haya reunido toda la documentación e información necesaria de cada candidato potencial, la cual la asistente de contrataciones y personal deberá analizar detalladamente, tomando como base de comparación, el perfil del puesto y seleccionando a los candidatos que mejor cumpla con lo requerido.

Es importante tener como base para la realización de este proceso, la política de selección, la cual guiará a la asistente de contrataciones y personal en la ejecución de cada actividad, como apoyo al seguimiento del proceso se sugiere la utilización de la siguiente base de datos:

3.6.3.1 Políticas de selección

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

	Responsable: Asistente de contrataciones y personal
	Elaborado por: Asesor externo
POLITICA DE SELECCIÓN	Fecha de elaboración: 31/07/2012
	Fecha de actualización:

Propósito: Establecer los lineamientos generales, sobre los cuales elegir al candidato idóneo en una forma objetiva basado en el perfil del puesto vacante.

Definición: proceso por el cual la organización se abastece de personal idóneo, de un grupo de candidatos que cumplen con los requisitos que el perfil del puesto exige, de los cuales escoge al que satisface mejor los criterios requeridos por el puesto de trabajo vacante.

- 1 Todos los candidatos deberán ser sometidos obligatoriamente al proceso de selección.
- 2 El perfil y descripción del puesto son la base sobre la cual debe de realizarse el proceso de selección.
- 3 Seleccionar a través de las técnicas establecidas, al personal que cumpla con los requisitos que el perfil del puesto exige para cada puesto vacante, no importando el nivel jerárquico del mismo.
- 4 Se deberá de seleccionar a los candidatos por las habilidades, destrezas y conocimientos demostrados en las pruebas de idoneidad, resultados de las entrevistas, verificación de referencias y estudio socioeconómico, no por aspectos superficiales que puedan entorpecer el proceso de selección.
- 5 Se deberá de utilizar las pruebas de idoneidad y formatos establecidos por el departamento de recursos humanos.
- 6 La coordinación y ejecución de las actividades que intervienen en el proceso de selección son responsabilidad de la asistente de contrataciones y personal.
- 7 La asistente de contrataciones y personal deberá de mantener actualizado el estado de cada proceso de selección dentro de la base de datos.
- 8 La actualización de la presente política es responsabilidad de la asistente de contrataciones y personal, quien deberá de efectuar las modificaciones necesarias, para que la misma se adecue a las necesidades actuales de la empresa en el momento que así sea requerido y de igual forma publicar la política ya actualizada, a las personas que intervengan en el proceso de reclutamiento.
- 9 El coordinador y asistente de la unidad administrativa (de existir) solicitante son los responsables de seleccionar al candidato idóneo que ocupara la plaza vacante.
- 10 El tiempo máximo para culminar con el proceso de selección es de 14 días hábiles.
- 11 Es responsabilidad de la asistente de contrataciones y personal completar la papelería del expediente, con los documentos generados por cada candidato en el proceso de selección sin excepción alguna.
- 12 Al momento de realizar la contratación, se le debe informar al candidato por lo menos dos días antes de la fecha en la que se debe presentarse a laborar.

3.6.3.2 Solicitud de empleo

La solicitud enviada por la asistente de contrataciones y personal en el último paso del proceso de reclutamiento, ha sido diseñada conforme las necesidades de información del candidato, requeridas en el proceso de selección, dividiéndose en las siguientes áreas: datos generales del solicitante, documentos de identificación, estado físico, datos familiares, formación educativa, conocimientos generales, experiencia laboral, referencias laborales y personales, información adicional requerida, datos económicos y por último cuenta con un párrafo, donde el candidato autoriza a la empresa a verificar la información consignada en la misma.

Después de que el candidato haya reenviado la solicitud de empleo completamente llena por medio de correo electrónico, la asistente de contrataciones y personal deberá imprimirla, al atraer únicamente a candidatos que cumplan con el perfil del puesto vacante se reducen costos en la reproducción del mismo, a continuación se muestra el formato de solicitud de empleo propuesto:

Formato 16
Solicitud de empleo
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

SOLICITUD DE EMPLEO		<div style="border: 2px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">Colocar Fotografía</div>
Puesto solicitado: _____	Fecha: ____ / ____ / ____	
Pretensión salarial: _____		

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE							
Primer Apellido: _____	Segundo Apellido: _____	Nombres: _____		Edad: _____ Años	Genero: _____	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F
Dirección: _____			Municipio: _____		Departamento: _____		
Teléfono de casa: _____	Teléfono celular: _____	Lugar de Nacimiento: _____	Fecha de Nacimiento: _____	Nacionalidad: _____			
Vive con:							
<input type="checkbox"/> Sus padres	<input type="checkbox"/> Su familia	<input type="checkbox"/> Parientes	<input type="checkbox"/> solo	Estatura: _____	Peso: _____		
Dependientes:							
<input type="checkbox"/> hijos	<input type="checkbox"/> Cónyuge	<input type="checkbox"/> Padres	<input type="checkbox"/> Otros	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Otros	

DOCUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN				
Cedula de vecindad:		Extendida en:		NIT: _____
Registro: _____	Numero: _____	Municipio: _____	Departamento: _____	
DPI: _____		Número de licencia de conducir: _____		Numero de afiliación seguro medico: _____
Carné de IGSS número: _____		Carné de IRTRA número: _____		Pasaporte numero: _____
Posee vehículo:				
si: <input type="checkbox"/>	Marca: _____	Modelo: _____	Tipo de vehículo: _____	
No: <input type="checkbox"/>				

ESTADO FISICO		
¿Cómo considera su estado de salud actual?		¿Padece alguna enfermedad crónica?
<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala
		<input type="checkbox"/> No
		<input type="checkbox"/> Sí (explique)
En caso de emergencia comunicarse con: _____		Parentesco: _____
		Teléfono: _____
¿Practica algún deporte?	¿Pertenece a algún club social o deportivo?	¿Es alérgico a algún medicamento?
_____	_____	_____

DATOS FAMILIARES			
Nombre: _____	Edad: _____	Domicilio: _____	Ocupación: _____
Padre: _____	_____	_____	_____
Madre: _____	_____	_____	_____
Cónyuge: _____	_____	_____	_____
Hijos: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

FORMACIÓN EDUCATIVA			
Establecimiento:	De	A	Título Recibido:
Universidad:			
Diversificado:			
Secundaria			
Primaria			
Otros:			
Estudios que esta efectuando en la actualidad:			
Nombre del curso:	Lugar:	Horario:	

CONOCIMIENTOS GENERALES			
Que idiomas habla aparte del español:			
	Escrito		Hablado
Idioma:	B I A		B I A
B= Básico I=Intermedio A=Avanzado			
Maquina de oficina que maneja:			
Paquetes de computación que maneja:			

EXPERIENCIA LABORAL			
Nombre de la empresa:	Numero de teléfono:	Dirección:	
Fecha de ingreso:	Fecha de retiro:	Motivo de retiro:	Jefe Inmediato superior:
Puesto:			
Nombre de la empresa:	Numero de teléfono:	Dirección:	
Fecha de ingreso:	Fecha de retiro:	Motivo de retiro:	Jefe Inmediato superior:
Puesto:			
Nombre de la empresa:	Numero de teléfono:	Dirección:	
Fecha de ingreso:	Fecha de retiro:	Motivo de retiro:	Jefe Inmediato superior:
Puesto:			

REFERENCIAS LABORALES			
Nombre	Teléfono	Puesto	Empresa

REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre	Teléfono	Ocupación	Empresa

INFORMACION ADICIONAL REQUERIDA	DATOS ECONÓMICOS
¿Cómo supo de este empleo? <hr/> ¿Tiene parientes trabajando en la empresa? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (nómbrellos) ¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (cual) ¿Puede viajar? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	¿Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (describalos) ¿Tiene deudas? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (donde)

Fecha en la que se podría presentar a trabajar _____

Hago constar que los datos aquí escritos son verdaderos y autorizo a la empresa para realizar cualquier investigación sobre la información aquí descrita sin que esto represente alguna acción legal de mi parte.

Nombre / Firma del solicitante

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6.3.3 Recepción de los candidatos

Los candidatos se presentarán a la empresa, según la cita concertada previamente, en esta paso se les proporcionará la solicitud de empleo impresa la cual deberán de revisar y firmar autorizando de esta forma la verificación de la información consignada en la misma.

Se deberá de recibir la documentación solicitada al candidato, verificando que toda la papelería esté completa, como apoyo a esta actividad debe de llenarse la lista de “Verificación de documentos”

3.6.3.4 Entrevista de selección inicial

La entrevista de selección inicial será realizada por la asistente de contrataciones y personal, en la cual se prestará atención a los siguientes aspectos: comportamiento, lenguaje corporal, presentación personal, relaciones interpersonales, expresión verbal y de existir alguna duda sobre la información proporcionada por el candidato, resolverla durante la entrevista, es necesario identificar todas aquellos aspectos negativos y positivos visibles que el candidato

posee y los cuales pueden ser fundamentales al momento de tomar la decisión final de contratación.

La asistente de contrataciones y personal deberá de darle una breve explicación al candidato sobre la naturaleza del puesto vacante, así como las condiciones de trabajo sobre las cuales será contratado (horarios de trabajo, remuneraciones, prestaciones adicionales a la de ley entre otras) en este punto es necesario preguntar al candidato si tiene alguna duda con lo expuesto.

El tiempo de la entrevista preliminar no será mayor de media hora, ni deberá ser muy profunda ni extensa, para realizar esta actividad es necesario apoyarse con el formato de entrevista, teniendo como objetivo, eliminar del proceso a aquellos candidatos que se considere no cumplen con las especificaciones del perfil del puesto.

Como resultado de esta entrevista, habiendo determinado que el candidato puede y está interesado en seguir con el proceso de admisión de personas, se procederá a aplicar las pruebas de idoneidad.

Esquema 1
Etapas para realizar entrevistas de selección
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

Preparación de la entrevista	En esta etapa, el entrevistador deberá de analizar la información disponible en el expediente de cada candidato; como lo es datos básicos de identificación, experiencia laboral, referencias personales y resultado de pruebas de idoneidad, lo anterior facilitará resolver dudas existentes, durante la entrevista.
Ambiente	El entrevistador deberá crear un ambiente agradable que le permita al entrevistado sentirse en confianza y facilite la interacción de ambas partes, es necesario que la entrevista sea realizada en un lugar libre de ruido e interrupciones que pueda afectar el resultado de la misma, evitando de esta forma perdida de información importante necesaria en esta etapa del proceso.
Desarrollo de la entrevista	En este punto la preparación previa es fundamental ya que el traslado de información será en dos vías tanto del entrevistador como del entrevistado, los cuales deberán de estar preparados para resolver dudas que se puedan presentar durante la entrevista, será necesario hacer énfasis en los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamiento del candidato, obteniendo suficiente información para su posterior análisis.
Cierre de la entrevista	Como parte previa al cierre de la entrevista se deberán de resolver las dudas que el candidato tenga con respecto a la empresa o plaza vacante, posterior a esta actividad, se le informará al candidato que la entrevista ha terminado.
Evaluación del candidato	Después de concluida la entrevista, el entrevistador deberá de analizar la información obtenida del candidato, determinando si el mismo puede continuar en el proceso de selección, basado en los aspectos positivos y negativos detectados.

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Formato 17
Guía de entrevista inicial
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

GUÍA ENTREVISTA INICIAL				
Fecha : / /				
Nombre del candidato:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Plaza a la que aplica:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Teléfono	Casa:	<input style="width: 50px;" type="text"/>	Celular:	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Pretensión salarial:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Horarios en el que puede laborar:	de:	<input style="width: 50px;" type="text"/>	a:	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Días que puede laborar:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Edad:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
CONDUCTA CORPORAL OBSERVADA				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Comportamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lenguaje corporal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones:				
CURRICULUM VITAE				
Dudas:		Dudas:		
Información de identificación:	No <input type="checkbox"/>	Referencias laborales:	No <input type="checkbox"/>	
Cuál?	Si <input type="checkbox"/>	Cuál?	Si <input type="checkbox"/>	
Resolución:		Resolución:		
Experiencia:		Referencias personales:		No <input type="checkbox"/>
Cuál?	Si <input type="checkbox"/>	Cuál?		Si <input type="checkbox"/>
Resolución:		Resolución:		
DESCRIPCIÓN Y OFRECIMIENTOS DE LA PLAZA VACANTE				
Jornada de Trabajo:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Principales funciones:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Salario base:	Q. <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Beneficios adicionales a la ley:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Pasa a realizar pruebas de idoneidad:	<input type="checkbox"/>			
No <input type="checkbox"/>	Entrevistador: _____			
Si <input type="checkbox"/>	Nombre / Firma			

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6.3.5 Pruebas de Idoneidad

Es necesario realizar una comparación de lo que ofrece el candidato contra lo que el perfil del puesto vacante exige, por lo cual se propone aplicar pruebas de idoneidad que permitan evaluar los distintos aspectos del candidato y tener una base sólida para realizar una comparación objetiva.

Para las pruebas de conocimientos escrita y de aplicación práctica, se propone que el candidato obtenga una nota mínimo aceptado de setenta y cinco puntos, debido a que se necesita que conozca los temas evaluados de la mejor forma posible, las pruebas deberán ser elaboradas por el encargado de cada área, por ser la persona que mejor conoce los puestos de trabajo que tiene a su cargo.

Para las pruebas psicológicas y de personalidad se sugiere utilizar los servicios del proveedor Armstrong Guatemala, el cual proporciona un instrumento integral que permite conocer varios aspectos del evaluado, minimizando el riesgo de seleccionar algún candidato que no cumpla con lo que el perfil del puesto vacante exige, las mismas serán realizadas en el laboratorio psicométrico propiedad del proveedor, las pruebas a realizar son: cleaver, moos y terman, con un costo de Q112.00 por cada prueba efectuada

La asistente de contrataciones y personal deberá de alimentar la base de datos con los resultados de las pruebas de idoneidad de cada candidato.

A continuación se describen las pruebas de idoneidad, elegidas para ser utilizadas en el proceso de selección de personas:

a) Pruebas de conocimiento escritas

Después de filtrar en el paso anterior a todas aquellos candidatos que se considere reúnen los requisitos que coincidan lo más exacto posible con lo que el perfil del puesto vacante exige, es necesario aplicar pruebas de

conocimientos, para determinar si el candidato maneja términos y conocimientos de procedimientos que serán necesarios para desarrollar sus actividades en el puesto de trabajo.

Es de vital importancia que la asistente de contrataciones y personal haga una revisión de la prueba diseñada, ya que la misma deberá ser clara y sin ambigüedades de ningún tipo, que provoquen que el candidato no tenga clara la información consignada en la misma, ocasionando confusión innecesaria al momento de resolverla y esto provoque no obtener los resultados deseados, no por la falta de conocimientos del candidato si no por el mal diseño del documento.

Se deberá mantener un banco de pruebas de conocimientos en forma electrónica, lo cual permitirá actualizar cada prueba según se considere necesario, la aplicación de las mismas es responsabilidad de la asistente de contrataciones y personal, quien suministrará los útiles de oficina necesarios para su resolución, todo esto tendrá que estar preparado con el tiempo necesario para hacer una revisión final antes que el candidato proceda a resolverla, el tiempo máximo de duración de la prueba lo indicará el encargado del diseño de la misma.

Después que el candidato entrega la prueba ya resuelta la asistente de contrataciones y personal deberá de revisarla, para determinar que contenga los datos de identificación correctos. Si todo está bien la trasladará al encargado del diseño de la misma, quien deberá calificarla y asignar un puntaje, regresándola a la asistente de contrataciones y personal quien ingresará los resultados en la base de datos.

c) Pruebas Psicométricas

Después de realizar las pruebas de conocimientos, se deberán de realizar las pruebas psicométricas, descritas a continuación:

La prueba cleaver, se le practicara a todos los candidatos que aplican a puestos vacantes no importando el nivel administrativo, ya que la misma permite evaluar el comportamiento de la persona en su función de líder en varios escenarios, como lo pueden ser: situaciones normales sin presión, motivado y bajo presión y como esto afecta su desempeño en el puesto de trabajo, con el fin de determinar que tan compatible es el candidato con relación al puesto vacante.

La prueba moos, por su parte deberá ser aplicada cuando el puesto vacante, tenga personal a su cargo, debido a que esta prueba mide la capacidad que tiene el candidato de entablar relaciones interpersonales con relación a su nivel de adaptación y como esto puede aplicarse a la supervisión de personal.

La prueba termán mide el coeficiente intelectual del candidato, estructurada de tal forma que permite dar a conocer la capacidad intelectual de la persona, por lo que será aplicada a todos los candidato, no importando el tipo de plaza vacante.

d) Pruebas de personalidad

Dependiendo de la naturaleza de la plaza vacante es necesario medir, ciertos aspectos de la personalidad del candidato y como estos afectan directamente el desarrollo de sus actividades, por lo que es necesario conocer las tendencias de personalidad que permitan encontrar al candidato idóneo, se propone la utilización de la prueba 16PF.

Formato 19
Pruebas de idoneidad propuesta a utilizar
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

PRUEBAS					
TIPO DE PUESTO	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTO APLICACIÓN PRACTICA	PSICOMETRICOS	PERSONALIDAD	OBSERVACIONES
Coordinador	x		cleaver, moos, terman	16PF	Las pruebas de conocimiento serán diseñadas por los encargados de cada área dependiendo la naturaleza del puesto.
Representantes de Servicio Técnico	x	x	cleaver, moos, terman	16PF	Las pruebas de conocimiento serán diseñadas por los encargados de cada área dependiendo la naturaleza del puesto.
Asistente	x		cleaver, moos, terman	16PF	Las pruebas de conocimiento serán diseñadas por los encargados de cada área dependiendo la naturaleza del puesto.
Auxiliar	x		cleaver ,terman	16PF	Las pruebas de conocimiento serán diseñadas por los encargados de cada área dependiendo la naturaleza del puesto.
Secretaria	x		cleaver ,terman	16PF	Las pruebas de conocimiento será diseñadas por los encargados de cada área dependiendo la naturaleza del puesto.
Personal de apoyo	x		cleaver ,terman	16PF	Las pruebas de conocimiento serán diseñadas por los encargados de cada área dependiendo la naturaleza del puesto.

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Después de que sean practicadas las pruebas de idoneidad, la asistente de contrataciones y personal, procederá a crear un reporte individual por cada candidato de los cuales seleccionará como máximo a seis candidatos que mostraron mejores resultados, es importante señalar que en este punto la asistente de contrataciones y personal, deberá completar el expediente individual, con los documentos generados tanto en la entrevista inicial de selección como en las pruebas de idoneidad practicadas.

Formato 20
Reporte individual entrevista de selección inicial y pruebas de idoneidad
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

REPORTE INDIVIDUAL ENTREVISTA DE SELECCIÓN INICIAL Y PRUEBAS DE IDONEIDAD																															
Fecha : / /																															
DATOS GENERALES																															
Plaza vacante:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Nombre del candidato:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Dirección:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Ultimo grado académico cursado:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Estudios actuales:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Paquetes informáticos que maneja:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Idiomas que maneja:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Experiencia:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Años de experiencia:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Pretensión Salarial:	Negociable: <input type="checkbox"/> No negociable <input type="checkbox"/>																														
Edad:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Números de teléfono:	Casa: <input style="width: 50%;" type="text"/> Celular: <input style="width: 50%;" type="text"/>																														
Disponibilidad de horario:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
CONDUCTA CORPORAL OBSERVADA ENTREVISTA DE SELECCIÓN INICIAL																															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Excelente</th> <th style="width: 10%;">Bueno</th> <th style="width: 10%;">Regular</th> <th style="width: 10%;">Malo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comportamiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Lenguaje corporal</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Presentación personal</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Excelente	Bueno	Regular	Malo	Comportamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lenguaje corporal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Excelente	Bueno	Regular	Malo																											
Comportamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
Lenguaje corporal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
RESULTADOS DE PRUEBAS DE IDONEIDAD																															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Punteo obtenido</th> <th style="width: 10%;">Valor total de la prueba</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pruebas de conocimiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Pruebas de conocimiento aplicación practica</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Total:</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>		Punteo obtenido	Valor total de la prueba	Pruebas de conocimiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Pruebas de conocimiento aplicación practica	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Total:	<input type="text"/>	<input type="text"/>																		
	Punteo obtenido	Valor total de la prueba																													
Pruebas de conocimiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>																													
Pruebas de conocimiento aplicación practica	<input type="text"/>	<input type="text"/>																													
Total:	<input type="text"/>	<input type="text"/>																													
Pruebas psicométricas	Aceptable: <input type="checkbox"/> No aceptable <input type="checkbox"/> Comentarios: <input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Pruebas de personalidad	Aceptable: <input type="checkbox"/> No aceptable <input type="checkbox"/> Comentarios: <input style="width: 100%;" type="text"/>																														
Observaciones: <input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>																															
Pasa a realizar entrevista de preselección final: No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>	Elaborado por: _____ Nombre / Firma Revisado y autorizado por: _____ Nombre / Firma																														

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6.3.6 Entrevista de preselección final

Contando con los expedientes completos y los reportes elaborados, la asistente de contrataciones y personal, los deberá presentar al coordinador de recursos humanos, quien procederá a revisar y firmar cada expediente y reporte para verificar que los documentos e información consignada sea la correcta, la preparación previa a la entrevista es fundamental, el coordinador obtendrá la mayor cantidad de información posible del candidato, tomando como base el expediente del mismo y apoyándose en la utilización de la guía de entrevista.

Después de realizar lo anterior, la asistente de contrataciones y personal procederá a concertar la cita para la entrevista de preselección final, con cada uno de los candidatos seleccionados, por vía telefónica y a preparar las guías de entrevista las cuales serán utilizados por el coordinador de recursos humanos durante el desarrollo de la misma.

Formato 21
Guía entrevista de preselección final
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

GUÍA ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN FINAL	
Fecha: / /	
DATOS GENERALES	
Nombre del candidato:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Plaza a la que aplica:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Edad:	<input style="width: 50px;" type="text"/> Pretensión Salarial: <input style="width: 50px;" type="text"/>
Trabaja actualmente:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Teléfonos:	Casa: <input style="width: 50px;" type="text"/> Celular: <input style="width: 50px;" type="text"/>
Dirección actual:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
¿Con quien vive?	_____
Estado civil:	
Casado: <input type="checkbox"/>	Nombre del esposo: _____
	Lugar de trabajo del esposo: _____
Soltero: <input type="checkbox"/>	Tiene novio: No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>
	Nombre del novio: _____
	Donde trabaja: _____
Tiene hijos:	No <input type="checkbox"/> ¿Planea tener a corto plazo? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>
	Si <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? <input style="width: 50px;" type="text"/>
Edades:	<input style="width: 20px;" type="text"/>
	Quien los cuida: _____

Observaciones:

Empresa empleo anterior: _____

Fecha de ingreso: Fecha de retiro:

Salario inicial: Motivo de retiro: Renuncia

Salario final: Despido

Puesto desempeñado: _____

Principales funciones: _____

¿Tenía personal a su cargo? **No**
Si ¿Cuantos?

Principales logros: _____

Principales clientes internos: _____

Principales clientes externos: _____

Observaciones:

Cuales son sus expectativas laborando en esta empresa? _____

Mencione tres fortalezas : _____

Mencione tres debilidades: _____

CONDUCTA CORPORAL OBSERVADA

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Comportamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lenguaje corporal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pasa a realizar entrevista final de selección:

No
Si

Entrevistador: _____
 Nombre / Firma

Fuente: Elaboración propia. Año 2012

Al concluir la entrevista el coordinador de recursos humanos deberá de seleccionar como máximo tres candidatos idóneos a los cuales se les practicará la entrevista de selección final.

3.6.3.7 Entrevista de selección final

Este paso es de vital importancia ya que de él depende la elección del nuevo colaborador de la empresa, la asistente de contrataciones y personal procederá a concertar la cita para la entrevista de selección final con cada uno de los candidatos idóneos por vía telefónica, deberá de preparar las guías de entrevista las cuales serán utilizados por los entrevistadores y elaborará un reporte consolidado que facilite la comparación de los candidatos idóneos para optar a la plaza vacante.

La entrevista de selección final será practicada por el coordinador de área solicitante y el asistente encargado de la unidad (de existir), quienes como punto previo a practicar la entrevista de selección final, deberán de repasar conjuntamente con la asistente de contrataciones y personal cada expediente, haciendo énfasis en los puntos que se consideren críticos y en los cuales se deberá hacer especial énfasis al momento de practicar la entrevista, la cual tiene como objetivo primordial confrontar los datos consignados en cada expediente con cada uno de los candidatos, la entrevista deberá de ser realizada de forma objetiva basándose en la información proporcionada y no prestando atención a aspectos superficiales que no son importantes y que pueden afectar los resultados de la decisión final.

Formato 22
Guía entrevista de selección final
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

GUÍA ENTREVISTA DE SELECCIÓN FINAL

Fecha : / /

DATOS GENERALES

Nombre del candidato:

Plaza a la que aplica:

¿Cuáles eran las principales funciones en su trabajo anterior?

¿Existía un procedimiento establecido para realizar las funciones asignadas?

¿Qué tipo de reportes elaboraba?

¿ A quiénes reportaba directamente?

¿Esta dispuesto a quedarse laborando fuera de la jornada establecida, cuando sea necesario? Si No
 De ser negativa la respuesta explique ¿ Por qué?

¿ A realizado otras actividades de otros puestos en su unidad de trabajo?

¿Al momento de tomar una decisión que factores toma en cuenta?

¿De ser elegido para ocupar la plaza vacante cuales son sus expectativas?

¿Cómo definiría su personalidad?

CONDUCTA CORPORAL OBSERVADA

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Comportamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lenguaje corporal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones:

Se procede a realizar estudio socioeconómico:

No
 Si

Entrevistador:
 Nombre / Firma

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Formato 23
Reporte consolidado entrevista de preselección final y pruebas de idoneidad
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

REPORTES CONSOLIDADO ENTREVISTA DE SELECCIÓN CANDIDATO IDONEO
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAS

Fecha: / /

Plaza vacante:	_____		
	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
DATOS GENERALES			
Nombre del candidato:	_____		
Edad:	_____		
Estado civil:	_____		
Número de hijos:	_____		
Dirección:	_____		
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Último grado académico cursado:	_____		
Estudios actuales:	_____		
Paquetes informáticos que maneja:	_____		
Idiomas que maneja:	_____		
EXPERIENCIA LABORAL			
Último puesto desempeñado:	_____		
Personal a cargo:	_____		
Años de experiencia Laboral:	_____		
Trabaja actualmente:	_____		
Disponibilidad de horario:	_____		
CONDUCTA CORPORAL OBSERVADA			
Comportamiento:	_____		
Lenguaje corporal:	_____		
Presentación personal:	_____		
Puntualidad:	_____		
Relaciones interpersonales:	_____		
RESULTADOS DE PRUEBAS DE IDONEIDAD			
Pruebas de conocimiento:	_____		
Pruebas de conocimiento aplicación practica:	_____		
Pruebas psicométricas:	Comentario:	Comentario:	Comentario:
Pruebas personalidad:	_____		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES OPINION DEL CANDIDATO			
Fortalezas:	_____		
Debilidades:	_____		
Observaciones finales:	_____		

Elaborado por: _____
Nombre / Firma

Revisado y autorizado por _____
Nombre / Firma

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6.3.8 Selección final por el departamento solicitante

Inmediatamente después de haber practicado la entrevista final, se deberá seleccionar al candidato que se considere reúne de mejor manera los requisitos exigidos por el perfil de puesto de trabajo vacante, este paso lo realizará el coordinador del departamento solicitante conjuntamente con el asistente según sea el caso, el coordinador solicitante deberá de firmar la guía de entrevista de selección final proporcionada por la asistente de contrataciones y personal.

Adicionalmente deberá de colocar en la guía de entrevista de selección final de los otros candidatos la razón por la cual no fueron elegidos, de los candidatos descartados si se considera que puede participar en otro proceso de reclutamiento futuro, será necesario archivar el expediente en la base de datos física, si en dado caso el candidato no tiene posibilidades en algún otro proceso se destruirá el expediente físico y se colocaran las anotaciones correspondientes en la base de datos electrónica.

Después de haber realizado lo anterior el coordinador del departamento solicitante deberá trasladar expedientes al coordinador de recursos humanos quien trasladará los expedientes a la asistente de contrataciones y personal la cual procederá a actualizar la base de datos electrónica y física con la información proporcionada.

3.6.3.9 Solicitud de estudio socioeconómico

Después de tener la confirmación del candidato que ocupará la plaza vacante, por parte del coordinador de recursos humanos, es necesario que la asistente de contrataciones y personal, contacte a una empresa que preste los servicios de estudios socioeconómicos, que le permita tener la certeza de la persona que se contratará, a través de la verificación de la información proporcionada por el candidato esto con el objetivo de determinar si es una persona confiable.

Para lo cual es necesario que el estudio socioeconómico verifique toda la información proporcionada por el candidato como lo son: referencias personales y laborales, carné de IGSS e IRTRA, licencia de conducir, documentos de identificación personal, lugar de residencia y todos aquellos aspectos que se considere necesario confirmar, con el fin de corroborar la honestidad del candidato.

Este paso es de vital importancia debido a que del mismo depende la contratación del nuevo colaborador de la empresa, de existir inconsistencias en la información y éstas sean causa de no contratar al candidato seleccionado, se debe de evaluar los resultados de los dos postulantes restantes y escoger al más apto para el puesto vacante, si esto no es posible se deberá inicial el proceso nuevamente.

Se propone utilizar los servicios de la empresa AC Talentos con un costo por cada estudio socioeconómico practicado de Q 616.00.

3.6.3.10 Aceptación

Después de haber obtenido el reporte del estudio socioeconómico efectuado al candidato seleccionado y de no haberse encontrado inconsistencias con la información proporcionada por el mismo, se procederá a contactarlo vía telefónica donde se le informará que ha sido elegido para ocupar la plaza vacante.

Se le deberá informar en esta llamada cual será el salario base, prestaciones y horario de trabajo, si el candidato está de acuerdo, la asistente de contrataciones y personal, indicará el día y la hora donde debe de presentarse a la empresa, para iniciar sus labores.

Adicionalmente deberá de mandar un correo electrónico donde se solicite la documentación a presentar en su primer día de trabajo, los cuales servirán para completar el expediente del nuevo colaborador, a continuación se listan los documentos a solicitar:

- Fotocopia de carné de IGSS
- Fotocopia de carné de IRTRA
- Fotocopia de carné de NIT
- Fotocopia de boleto de ornato del año actual
- 2 fotografías tamaño cédula
- Fotocopia de factura de agua, luz o teléfono
- Constancia de ISR empleados cuando corresponda

La notificación telefónica se deberá realizar con dos días de anticipación, para que el candidato elegido pueda reunir toda la documentación necesaria esto con el objetivo de evitar la falta de algún documento lo que puede ocasionar retrasos en la elaboración del expediente del nuevo colaborador, para el envío del correo electrónico se propone el siguiente formato:

Formato 24
Correo informativo primer día de labores
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

Para: fernandoaltamirano@gmail.com
Asunto: Documentación a presentar primer día de labores

Buenos días,

Tomar en cuenta la siguiente información para su primer día de labores en el puesto de **colocar nombre de la plaza :**

Fecha:	
Hora de entrada:	
Lugar:	

Documentación:

- Al momento de presentarse en la empresa debe llevar consigo la siguiente documentación la cual es obligatoria presentar:
 - Fotocopia de carné de IGSS
 - Fotocopia de carné de IRTRA
 - Fotocopia de carné de NIT
 - Fotocopia de boleto de ornato del año actual
 - 2 fotografías tamaño cedula
 - Fotocopia de factura de agua, luz o teléfono
 - Constancia de ISR empleados cuando corresponda

De tener alguna duda favor comunicarse al número de teléfono 2434 4201, con la Asistente de Contrataciones y Personal,

Desde ya le damos la bienvenida a la empresa.

Atentamente,

Nombre de la asistente
Asistente de Contrataciones y Personal

3.6.3.11 Contratación

Como último paso de proceso de selección, está la contratación formal del nuevo colaborador, esta actividad debe ser realizada el primer día de trabajo y antes de iniciar labores, es necesario que el nuevo colaborador firme el contrato de trabajo lo que da inicio a la relación laboral.

Adicionalmente a la contratación formal, deberán de recibirse todos los documentos solicitados en el paso anterior para completar la papelería requerida en la creación del expediente personal, realizando esta actividad con apoyo de la lista de verificación.

A los candidatos que participaron en el proceso y no fueron seleccionados para ocupar la plaza vacante dentro de la empresa, se les deberá notificar vía correo electrónico que la plaza ya fue ocupada, esto como una forma de agradecer el tiempo invertido en el proceso de admisión de personas.

3.6.4 Proceso de inducción de personas

Como primer paso en la integración del nuevo colaborador a la organización, después de la contratación, es la aplicación de un programa de inducción que permita la rápida adaptación del mismo y con lo cual se espera lo siguiente:

- Minimizar el riesgo de deserción en los primeros meses de relación laboral, debido a que el nuevo colaborador no se adapte a la empresa.
- Evitar el aumento de costos de los procesos de reclutamiento selección e inducción, derivado de la necesidad de ocupar la plaza vacante con personal idóneo, ya sea por desvinculación por parte de la empresa o por parte del colaborador durante el periodo de prueba.
- Evitar la pérdida de talento humano, el cual es escaso y difícil de atraer a la organización.

A continuación se hace la propuesta de un programa de inducción que permita la minimización de las situaciones anteriores siendo esta la última actividad realizada por la asistente de contrataciones y personal.

3.6.4.1 Estructura del programa de inducción

El programa de inducción estará diseñado para brindarle al nuevo colaborador la información necesaria que le permita adaptarse a la empresa en un lapso corto de tiempo, como apoyo a esta actividad se deberá utilizar el manual de inducción el cual será entregado con la presente propuesta, es necesario que la inducción sea realizada en un lugar, que mantenga la suficiente privacidad que le permita al nuevo colaborador prestar atención a cada uno de los puntos del programa de inducción el cual seguirá la siguiente estructura:

a) Asuntos organizacionales

El objetivo de esta etapa es darle a conocer al nuevo colaborador la razón de ser de la organización, cómo está conformada, cuál es la forma correcta de interacción con sus compañeros de trabajo, en si todos aquellos aspectos que deben ser conocidos, respetados y practicados por los miembros que componen la empresa, los cuales son expuestos a continuación:

- Se le deberá dar a conocer al colaborador como primer punto del programa de inducción la misión, visión y objetivos de la organización.
- Estructura de la organización y sus unidades organizacionales: es necesario dar a conocer cómo está estructurada la empresa, también se le deberá indicar al nuevo colaborador de forma oficial cual será su departamento y a que unidad administrativa pertenecerá para crear en él, un sentimiento de pertenencia al saber cuál es su posición dentro de la organización.

- Políticas de la organización: es necesario dar a conocer todas aquellas guías que orienten a las personas en su comportamiento dentro de la empresa.

Se sugiere la publicación de las políticas a través de medios electrónicos en un sitio de acceso común para todos los colaboradores de la empresa, así como su publicación física.

Al momento de la inducción se le deberá facilitar al nuevo colaborador una copia de los documentos en mención y repasar conjuntamente con él, cada una de las políticas, debiendo aclarar las dudas que surjan por parte del nuevo miembro de la empresa.

- Distribución física e instalaciones que utilizará el nuevo colaborador: se le deberá de dar un recorrido por las instalaciones de la empresa indicándole donde se encuentra cada área y cuáles son de uso común, así como la ubicación física de su puesto de trabajo.

b) Beneficios ofrecidos

- Horarios de almuerzo y refacción: es necesario indicarle al nuevo miembro del equipo cuál será su horario de almuerzo y refacción, así como la confirmación de la jornada de trabajo.
- Días de pago: es necesario especificar cómo y cuándo serán realizados los pagos de compensaciones laborales.
- Beneficios adicionales: como parte del programa de inducción se deberán indicar los beneficios adicionales (a los que la ley exige) que la empresa le otorgue a sus colaboradores.

c) Relaciones

La presentación del nuevo colaborador con su superior y equipo de trabajo es parte importante del proceso de inducción ya que le permite empezar a convivir con las personas con quienes tendrá interacción a lo largo de su relación laboral con la empresa.

d) Deberes del nuevo colaborador:

Las responsabilidades básicas, la visión general, tareas, objetivos y todos aquellos aspectos concernientes al puesto de trabajo será responsabilidad del encargado del área solicitante, transmitirlos al nuevo colaborador.

3.6.4.2 Programa de inducción:

A continuación se presenta el formato a utilizar para la coordinación de las actividades incluidas en el programa de inducción a desarrollar:

Formato 25
Programa de inducción
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

PROGRAMA DE INDUCCIÓN	Elaborado por:	Asistente de contrataciones y personal
	Revisado por:	Coordinador de recursos humanos
	Fecha de elaboración:	05/09/2012

Fecha	Actividad	Responsable	Horario		Firmas	
			De:	A:	Encargado de la actividad	Colaborador
	Entrega de manual de inducción	Coordinador de recursos humanos				
	Bienvenida	Coordinador de recursos humanos				
Explicación de aspectos organizacionales:						
	Misión, visión y objetivos de la organización	Coordinador de recursos humanos				
	Estructura organizacional y unidades administrativas	Coordinador de recursos humanos				
	Explicación y entrega física de políticas internas:	Asistente de contrataciones y personal				
	Recorrido por las instalaciones de la empresa y presentación con el personal de la empresa	Coordinador de recursos humanos				
	Entrega oficial de puesto de trabajo	Asistente de contrataciones y personal				
Beneficios ofrecidos:						
	Referirse a manual de inducción	Asistente de contrataciones y personal				
Relaciones:						
	Presentación con superiores y equipo de trabajo	Coordinador de recursos humanos				
Deberes del nuevo colaborador:						
	Entrega de descripción del puesto de trabajo, explicación de las principales responsabilidades, metas alcanzar, tareas asignadas etc.	Inmediato superior				

FIRMAS	
Elaborado por:	Revisado por:

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6.5 Evaluación de los resultados del proceso

Para tomar la decisión correcta en el proceso de admisión e inducción de personas, es necesario seguir todos los pasos establecidos lo que deberá de garantizar la elección del nuevo colaborador idóneo, es fundamental, la revisión periódica de cada uno de las actividades realizadas y evaluar si las mismas siguen siendo necesarias, deberán ser eliminarlas o modificarlas, es fundamental aprovechar al máximo los recursos que la empresa asigna a la realización de esta actividad.

Otros factores a tomar en cuenta en la evaluación, es el correcto desarrollo de las actividades asignadas al colaborador y la permanencia después del periodo de prueba, siendo estos los principales indicadores de que el proceso está generando resultados positivos, ya que la desvinculación por parte del empleador por algún aspecto negativo en la realización de las tareas, comportamiento incorrecto o algún otro aspecto que se considere causa de desvinculación o en el caso que el nuevo colaborador haya dado terminada la relación laboral por no adaptarse al ritmo de trabajo de la empresa entre otras razones, son evidencia de que el proceso no está funcionando correctamente. En cambio un correcto desempeño y permanencia después del periodo de prueba son aspectos favorables que indican que el proceso es efectivo.

Por tal razón es necesaria la revisión de las actividades involucradas, en periodos de tiempo establecidos, efectuando los ajustes que se consideren necesarios en el proceso y una revisión general de los resultados de forma anual, ya que es donde se presentan informes generales a Gerencia sobre los resultados obtenidos por unidades administrativas y departamentos.

Formato 26
Evaluación de resultados del proceso de admisión e inducción de personas
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS	Fecha: Periodo a evaluar: Evaluador:	Hoja 1/3
---	---	-------------------------------

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Técnica empleada	Número de candidatos			Costos de contratación		% de candidatos	
	Convocados	Cumplían con el perfil del puesto	Contratados	Por candidato	Por periodo	Convocados	Contratados
Anuncio de empleo interno				Q -	Q -		
Referencias de empleados				Q -	Q -		
Base de datos				Q -	Q -		
Anuncios en periódicos				Q -	Q -		
Sitios en internet				Q -	Q -		
Agencias de reclutamiento				Q -	Q -		
TOTALES				Q -	Q -		

Tiempo promedio del proceso

Comentarios:

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS	Fecha:	Hoja 2/3
	Periodo a evaluar:	
	Evaluador:	

PROCESO DE SELECCIÓN		Formatos	
Actividad	Número de candidatos	No modificar	Modificar
Entrevista de selección inicial			
Pruebas de idoneidad:			
Pruebas de conocimiento (escritas)			
Pruebas de conocimiento (práctica)			
Pruebas psicométricas			
Pruebas de personalidad			
Entrevista de preselección final			
Entrevista de selección final			
Candidatos idóneos			
Candidatos idóneos seleccionados			
Estudios socioeconómicos practicados			
Personas contratadas			

Costo del proceso de selección: -

Tiempo promedio del proceso

Comentarios:

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE ADMISIÓN E	Fecha: Periodo a evaluar: Evaluador:	Hoja
INDUCCIÓN DE PERSONAS		3/3

PROCESO DE INDUCCIÓN

Programas de inducción practicados:

Costo del proceso de inducción: -

Número de personas contratadas	Desvinculación laboral		Laborando actualmente
	Empresa	Colaborador	
de 0 a menos de 2 meses			
de 2 a menos de 6 meses			
de 6 meses a un año			
más de un año			

Formato	No modificar	Modificar:
Programa de inducción	<input type="checkbox"/>	

Comentarios:

ÍNDICE DE ROTACIÓN

Año:

% del índice de rotación:

Revisado y autorizado por: _____

Nombre / Firma

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6.6 Plan de implementación de la propuesta

A continuación se presenta el plan de acción, para la implementación del proceso de admisión e inducción de personas:

Cuadro 3
Plan de implementación de la propuesta
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS	Responsable:	Asistente de contrataciones y personal	Hoja
	Elaborado por:	Asesor externo	
	Fecha de elaboración:	03/09/2012	1/2
	Fecha de actualización:		

Objetivo: Implementar el proceso de admisión e inducción de personas, para facilitar la incorporación de personal idóneo, a través de actividades diseñadas de acuerdo a las necesidades de personal que existen dentro de la empresa en un lapso de 6 meses.

No.	Actividad	Tiempo	Responsable	Meta	Costo
1	Dar a conocer la descripción del puesto a la asistente de contrataciones y personal.	1 día	Coordinador de recursos humanos	Que la asistente de contrataciones y personal conozca cuales son sus principales atribuciones.	Q -
2	Explicar y proporcionar a la asistente de contrataciones y personal el proceso de admisión e inducción de personas propuesto el cual incluye: políticas, actividades, gráficas, bases de datos, formatos entre otros a utilizar.	5 días	Coordinador de recursos humanos	La correcta aplicación del proceso de admisión e inducción de personas.	Q -
3	Instalación de base de datos	1 día	Asistente de contrataciones y personal	Contar con un instrumento para, consultar información de candidatos potenciales y seguimiento del proceso	Q 4,000.00
3	Realizar el reclutamiento interno y externo utilizando las técnicas aprobadas por la empresa	5 días	Asistente de contrataciones y personal	Convocar el mayor número de candidatos posible para la realización del proceso de selección.	Q 2,118.70
4	Análisis de curriculum vitae y verificación de referencias laborales y personales	3 días	Asistente de contrataciones y personal	Filtrar a los candidatos que cumplen con lo que el perfil del puesto exige.	Q 1.00

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	Responsable:	Asistente de contrataciones y personal	Hoja
	Elaborado por:	Asesor externo	
	Fecha de elaboración:	03/09/2012	2/2
	Fecha de actualización:		

No.	Actividad	Tiempo	Responsable	Meta	Costo
5	Convocatoria final de candidatos para la realización de entrevista de selección inicial y solicitud de documentos para dar inicio al proceso.	1 día	Asistente de contrataciones y personal	de Contactar al mayor número de candidatos que cumplen con el perfil del puesto vacante para la realización del proceso de selección.	Q 10.00
6	Realización de entrevista de selección inicial a candidatos convocados para determinar si se les realizara las pruebas de idoneidad.	2 días	Asistente de contrataciones y personal	de Seleccionar a los candidatos que realizaran las pruebas de idoneidad	Q 1.25
7	Aplicación de pruebas de idoneidad a candidatos que continúan en el proceso de selección.	1 día	Asistente de contrataciones y personal	de Verificar los conocimientos, habilidades, destrezas que el candidato tiene con relación al perfil de la plaza vacante.	Q -
8	Programación de entrevista de selección de candidatos idóneos.	1 día	Asistente de contrataciones y personal	de Realizar la cita con los candidatos para llevar a cabo la entrevista con el coordinador de recursos humanos.	Q 7.50
9	Realizar la entrevista de preselección final.	1 día	Coordinador de recursos humanos	de Seleccionar a los candidatos que realizarán la entrevista de selección final.	Q 22.50
10	Programación de entrevista de selección final del nuevo colaborador.	1 día	Asistente de contrataciones y personal	de Realizar la cita con los candidatos para llevar a cabo la entrevista de selección final	Q 10.00
11	Realizar la entrevista de selección final.	1 día	Coordinador solicitante y asistente encargado de área (de existir)	de Seleccionar al candidato idóneo que ocupará la plaza vacante previo a realizarse del estudio socioeconómico paso decisivo de la contratación.	Q 15.00
12	Solicitud de estudio socioeconómico, con proveedora externa que presta el servicio.	4 días	Asistente de contrataciones y personal	de Obtener información sobre el candidato y determinar si es confiable para ocupar un puesto dentro de la empresa.	Q -
13	Contratación	1 día	Coordinador de recursos humanos	de Realizar la contratación formal del nuevo colaborador de la empresa después de constatar que si es confiable.	Q -
14	Llevar a cabo la inducción del nuevo colaborador de la empresa	5 días	Asistente de contrataciones y personal	de Proporcionarle al nuevo colaborador información que le permita su rápida adaptación a la empresa.	Q 33.75
Total					Q 6,219.70

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.6.7 Diagrama de flujo del proceso de admisión e inducción de personas

A continuación se presenta el diagrama del proceso de admisión e inducción de personas el cual indica las actividades que intervienen en el proceso, el mismo sigue un orden el cual deberá ser respetado, dando como resultado la dotación de personal idóneo en cada puesto de trabajo.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ADMISION E INDUCCION DE PERSONAS		Responsable: Asistente de Contrataciones y Personal
		Elaborado por: Asesor externo
Pasos: 36	Hoja: 2	Fecha de elaboración: 31/07/2012
Inicia:		Fecha de actualización:
		Termina:

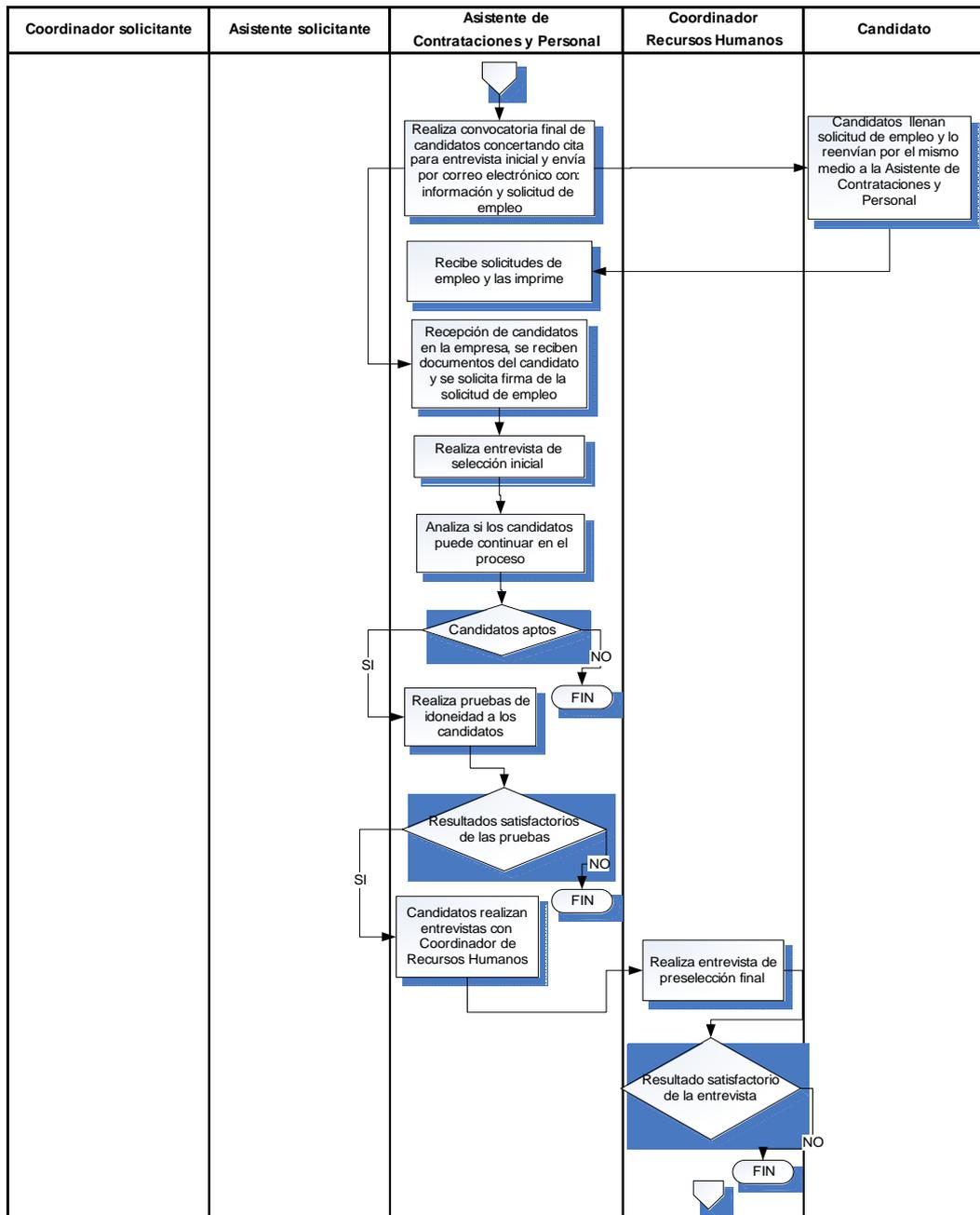
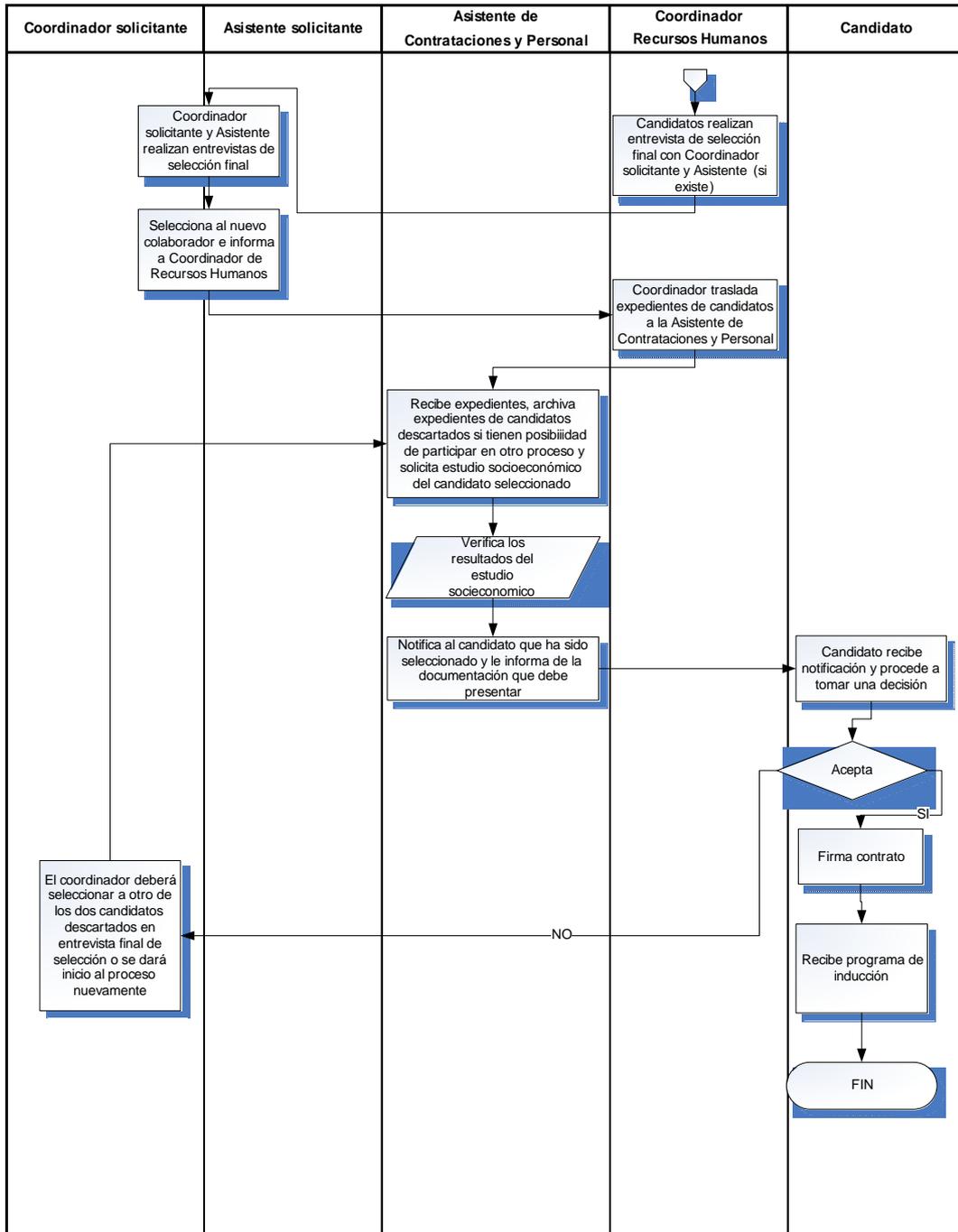


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCION DE PERSONAS		Responsable:	Asistente de Contrataciones y Personal
Pasos: 36		Elaborado por:	Asesor externo
Hoja: 3		Fecha de elaboración:	31/07/2012
Inicia:		Fecha de actualización:	
		Termina:	



Fuente: Elaboración propia. Año 2012

3.6.8 Rotación de personal

Debido a que gerencia solicita informes anuales a cada departamento, se deberá presentar como parte del informe sobre el proceso de admisión e inducción de personas, el índice de rotación de personal, haciendo un análisis sobre la tendencia del mismo, el cual proporcionará un parámetro sobre el movimiento de admisiones y desvinculaciones de personas, dentro de la empresa.

A continuación se presenta la formula a utilizar:

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

Donde:

IR= Índice de rotación

A= Admisiones

D= Número de empleados desvinculados

PE= Promedio de empleados

3.6.9 Presupuesto

Es necesario contar con un presupuesto para la implementación del proceso de admisión e inducción de personas el cual es presentado a continuación:

Cuadro 4
Presupuesto para la implementación de la propuesta, primer año
Technik, S. A.

PROCESO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO	COSTO TOTAL	COSTO POR
		ANUAL	UNITARIO	ANUAL	PERSONA
RECLUTAMIENTO	Tiempo invertido por la asistente de contrataciones y personal	30	Q 191.67	Q 5,750.10	Q 191.67
	Base de datos*	1	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 66.67
	Elaboración de afiche interno	12	Q 10.00	Q 120.00	Q 4.00
	Elaboración de tarjetas de presentación (RST)	120	Q 0.25	Q 30.00	Q 1.00
	Elaboración de tarjetas de presentación (AD)	120	Q 0.25	Q 30.00	Q 1.00
	Anuncios de periódicos	4	Q 2,092.50	Q 8,370.00	Q 279.00
	Orden de reclutamiento externo	12	Q 0.10	Q 1.20	Q 0.04
	Formato de verificación experiencia laboral	30	Q 0.10	Q 3.00	Q 0.10
	Formato de verificación referencias personales	30	Q 0.10	Q 3.00	Q 0.10
Sub total - Costos de reclutamiento				Q 16,307.30	Q 543.58
SELECCIÓN	Tiempo invertido por la asistente de contrataciones y personal	30	Q 191.67	Q 5,750.10	Q 191.67
	Base de datos*	1	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 66.67
	Pruebas psicométricas y de personalidad**	90	Q 112.00	Q 10,080.00	Q 336.00
	Lista de verificación de documentos expediente	30	Q 0.25	Q 7.50	Q 0.25
	Solicitud de empleo	30	Q 0.75	Q 22.50	Q 0.75
	Guía de entrevista inicial	30	Q 0.25	Q 7.50	Q 0.25
	Pruebas de conocimiento	30	Q 0.75	Q 22.50	Q 0.75
	Pruebas de conocimiento aplicación practica	30	Q 0.75	Q 22.50	Q 0.75
	Reporte individual entrevista inicial y pruebas de idoneidad	30	Q 0.25	Q 7.50	Q 0.25
	Guía entrevista preselección final	30	Q 0.75	Q 22.50	Q 0.75
	Reporte consolidado previa a entrevista de selección final	30	Q 0.50	Q 15.00	Q 0.50
	Guía de entrevista de selección final	30	Q 0.50	Q 15.00	Q 0.50
	Estudio socioeconómico	30	Q 616.00	Q 18,480.00	Q 616.00
Sub total - Costos de selección				Q 36,452.60	Q 1,215.09
INDUCCIÓN	Tiempo invertido por la asistente de contrataciones y personal	30	Q 191.67	Q 5,750.10	Q 191.67
	Programa de inducción	30	Q 0.25	Q 7.50	Q 0.25
	Manual de inducción	30	Q 2.50	Q 75.00	Q 2.50
	Políticas internas	30	Q 4.00	Q 120.00	Q 4.00
Sub total - Costos de inducción				Q 5,952.60	Q 198.42
Total:				Q 58,712.50	Q 1,957.08

* La base de datos tiene un costo total de Q 4,000.00 como se utilizara tanto en el proceso de reclutamiento como en el de selección se dividió el valor de la misma en dos.

** las pruebas psicométricas serán realizadas en el laboratorio proporcionado por el proveedor

Fuente: Elaboración propia. Año 2012

El presupuesto está proyectado a un año, y con un estimado de 30 personas contratadas en el año de la implementación del proceso de admisión e inducción de personas.

A continuación se muestra la comparación de los costos del proceso actual versus los costos del proceso a implementar:

Cuadro 5
Comparación de costos por persona, impacto financiero de la propuesta
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

PROCESO	COSTO POR PERSONA ACTUAL	COSTO POR PERSONA PROPUESTA	BENEFICIO
RECLUTAMIENTO	Q 2,195.42	Q 543.58	Q 1,651.84
SELECCIÓN	Q 1,560.00	Q 1,215.09	Q 344.91
INDUCCIÓN	Q -	Q 198.42	Q (198.42)
TOTALES	Q 3,755.42	Q 1,957.09	Q 1,798.33

Fuente: elaboración propia. Año 2012

En el cuadro arriba expuesto se comparan los costos del proceso actual, contra los costos del proceso propuesto, dando como resultado un ahorro por persona contratada de Q 1,798.33, siendo el proceso de reclutamiento donde más se han reducido los costos, lo que se pretende en este proceso es hacer uso en menor medida de las agencias de reclutamiento y fomentar el uso de otras técnicas de reclutamiento que representen menos costo y garantizan un flujo constante de candidatos.

En el costo de inducción, la reproducción del programa de inducción, manual y políticas internas, es a través de fotocopias y no por impresiones lo que representa un ahorro en el proceso.

3.6.9.1 Relación beneficio – costo

Para calcular la relación beneficio – costo, es necesario conocer la tasa de rendimiento mínima esperada por la empresa, por decisión de la misma esta información no fue proporcionada, razón por la cual no se puede calcular este indicador financiero.

Es importante señalar que el beneficio real, obtenido de un correcto diseño del proceso de admisión e inducción de personas es la dotación de personal idóneo, la presente propuesta pretende ser la base sobre la cual se modifique el proceso según vayan cambiando las necesidades de la empresa. Dentro de los principales beneficios se pueden mencionar los siguientes:

- Reducir el porcentaje del índice de rotación de personal.
- Aumentar la dotación de talento humano.
- Reducir los costos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas.
- Minimizar los tiempos en la realización de las actividades involucradas.

CONCLUSIONES

1. Se determino que las causas por las cuales las persona no se desempeñan de acuerdo a los requerimientos de Technik, S.A. se debe a que no se aplican instrumentos técnicos, en los procesos de admisión e inducción de personas que permitan dotar a la organización de personal idóneo.
2. En el proceso de admisión e inducción de personas actual, no existen actividades establecidas que sean parte de un proceso, lo que da como resultado que los pasos cambien cada vez que es aplicado el mismo.
3. Se constato que en el proceso de reclutamiento, la única técnica aplicada son las agencias de reclutamiento, por lo que se está sujeto a contar con una cantidad limitada de candidatos potenciales, que puedan participar en el proceso de selección de personas.
4. Se determino que en el proceso de selección, las entrevistas realizadas, no están formalmente estructuradas, por lo que no representan una fuente significativa de información, la cual se pueda tomar en cuenta al momento de tomar una decisión de contratación.
5. Se constato que el índice de rotación de personal, es alto esto derivado de la falta de procesos estructurados de reclutamiento, selección e inducción de personas, los cuales no permiten incorporar personal idóneo a la organización.
6. Se detecto la falta de una herramienta administrativa, que apoye en la búsqueda de candidatos potenciales y permita llevar un control adecuado de los pasos que intervienen en el proceso de selección.

7. El proceso de inducción de personas, carece de un instrumento de apoyo, que le facilite al nuevo colaborador su incorporación a la empresa, lo que puede resultar en una desvinculación en un corto tiempo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la presente propuesta del proceso de admisión e inducción de personas, con el fin de eliminar o minimizar las limitaciones del proceso actual, dotando a la organización de instrumentos técnicos que le permita tener un proceso formal de acuerdo a las necesidades de la empresa.
2. Seguir estrictamente cada uno de los pasos establecidos, en el proceso de admisión e inducción de personas propuesto, evitando omitir alguna actividad importante que puede ser fundamental al momento de tomar una decisión de contratación, se sugiere actualizar el proceso conforme vayan cambiando las necesidades de la empresa.
3. Utilizar las técnicas de reclutamiento propuestas, con el fin de convocar a un mayor número de candidatos, que puedan participar en el proceso de selección, y como resultado de esto la incorporación de talento humano a la organización, que le permita la mejora continua y un crecimiento sostenible.
4. Se sugiere la implementación de una entrevista de filtro la cual será practicada por la persona encargada, y tendrá como objetivo dar por terminado el proceso de admisión de personas de los candidatos que se consideren no cumplen con lo que el perfil del puesto exige. Para llevar a cabo las entrevistas de selección, se deberá de utilizar: las guías de entrevistas, reportes de resultados y pruebas de idoneidad practicadas, propuestos debido a que los mismos facilitaran la obtención de información importante para la toma de decisiones de contratación.

5. Se sugiere la aplicación del cálculo del índice de rotación periódicamente, para monitorear la efectividad del proceso de admisión e inducción de personas y realizar los cambios que se creen convenientes.

6. Implementar una base datos, que facilite la búsqueda de candidatos y permita llevar un mejor control del proceso de reclutamiento y selección de personas con el objetivo de conocer el avance del mismo.

7. Utilizar la guía de inducción propuesta, como apoyo a realización del proceso, la cual proporciona la información necesaria que el nuevo colaborador de la empresa debe conocer y facilite la incorporación del mismo en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano.** Primera Edición. Bogota, Colombia, Mc Graw-Hill, 2002. 475 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de recursos humanos.** Octava Edición. México, D.F., Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2007. 500 páginas.
3. Kinicki, Angelo & Kreitner Robert. **Comportamiento Organizacional.** Primera Edición, Mexico, D.F., Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 2003. 469 páginas.
4. Koontz, Harold & Heinz, Wehrich. **Administración, Una Perspectiva Global.** Editorial. Mexico, D.F., Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1994. 745 páginas.
5. Mondy, R. Wayne Noe, Robert M., (coaut.). **Administración de recursos humanos.** Novena Edición, México, Prentice Hall International, 2005. 527 páginas.
6. Münch, Lourdes. **Administración Gestión Organizacional, enfoque y proceso administrativo.** Primera Edición, México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 2010. 303 páginas.
7. Werther William. Davis Keith. **Administración de personal y de recursos humanos.** Sexta edición. México, D.F, Mc Graw-Hill, 2008. 610 páginas.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS

8. **Definición de empresa**, Portal de Mercadotecnia. Enero 2011, consultado el 14 de octubre 2011.
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
9. **Requisición de personal**, Gestión Humana 2007, consultado el 14 de octubre 2011.
http://www.formasminerva.com/BancoForma/R/requisicion_de__personal/rquisicion_de__personal.asp?CodIdioma=ESP.
10. **Procesos de reclutamiento y selección**, Gestipolis., Noviembre 2001, consultado el 17 de octubre 2011.
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ryspuch.htm>
11. **Procesos de reclutamiento y selección**, Administración de Recursos Humanos, consultado el 17 de octubre 2011.
<http://nefijacob.itgo.com/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.htm>.
12. Martin Arguiñarena, **Proceso de reclutamiento y selección**, creado el 23 de abril 2009. Slideshare, consultado el 17 de octubre 2007.
<http://www.slideshare.net/martinosmar/reclutamiento-1528189>
13. **Procesos de admisión y empleo de los recursos humanos**, Biblioteca Virtual.. Perú 2004, consultado el 17 de octubre 2007.
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientooseleccionpersonal/
14. **Gestión del talento humano**, Tendencias en gestión humana., consultado el 17 de octubre 2011.
<http://colsubsidio.gestionhumana.com/home.asp>

15. Ivan Thompson, **Tipos de organizaciones**, creado en noviembre 2007, consultado el 07 de diciembre 2012.

<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

16. Uch Portal de estudiantes de recursos humanos, **Diagrama causa y efecto**, creado en julio 2002, consultado el 07 de diciembre 2012.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagcausefec.htm>

ANEXOS

ANEXO I

MANUAL DE INDUCCIÓN



TECHNIK, S.A.

AÑO 2013

ÍNDICE

No.	Contenido	Página
1	Importancia	1
2	Objetivos del manual de inducción	2
2.1	Objetivo general	2
2.2	Objetivos específicos	2
3	Inducción general a la organización	3
4	Bienvenida	4
5	¿Quiénes somos?	5
5.1	Antecedentes históricos	5
6	Nuestra misión	6
7	Nuestra visión	6
8	Nuestros valores	7
9	Nuestros objetivos	8
9.1	Objetivo general	8
9.2	Objetivo específico	8
10	¿Cómo estamos conformados?	9
11	En lo que creemos	14
12	Lo que esperamos de usted	15
13	Políticas internas	17
14	Que prestaciones y beneficios ofrecemos	19
15	Inducción específica en el puesto de trabajo	21

1. Importancia

Consientes, de lo valioso que resulta el recurso humano para la organización, el cual conlleva un costo implícito, se hace necesario retener tan valioso recurso a través de un correcto programa de inducción.



Los primeros días del colaborador en la empresa representan el periodo de adaptabilidad del mismo, el cual es necesario superar para convertirse en un integrante productivo de la organización, el nuevo colaborador deberá de percibir un ambiente agradable que le ayude a culminar esta etapa, divisando un clima de confianza y superando las barreras que puede encontrar a lo largo del proceso.

La empresa deberá de fomentar en el nuevo colaborado el alcance de los objetivos organizacionales, a través de la realización de los objetivos individuales siendo su desarrollo y crecimiento fundamental, ya que el mismo asegurará el rendimiento productivo a lo largo de su relación laboral.

Mantener en la empresa el talento humano, deberá ser uno de los principales objetivos de la organización debido a que los colaboradores son los que construyen a la creación de organizaciones rentables, en tal razón radica la importancia de la implementación de un adecuado programa de inducción.

2 Objetivos del manual de inducción

2.1 Objetivo general

Proporcionar a cada persona que recién se incorpora a la empresa, una guía que le facilite su adaptación adecuada a la organización, a través de la trasmisión de la cultura organizacional, siendo parte de la misma los valores, normas de observancia general y comportamiento que debe mantener como miembro de la empresa.



2.2 Objetivos específicos

- 2.2.1 Facilitar al nuevo colaborador, información sobre todos aquellos aspectos organizacionales que deben ser compartidos por los miembros de la organización y que le permitan conocer la fundación, historia, razón de ser, objetivos, conformación entre otros aspectos.
- 2.2.2 Agilizar la adaptación del nuevo colaborador a través de la implantación de la cultura organizacional aplicando un programa de inducción estructurado.
- 2.2.3 Normar el comportamiento del nuevo colaborador, a través de la detección de incidentes repetitivos sobre los cuales se puedan establecer parámetros que guíen al colaborador a lo largo de su permanencia en la organización.
- 2.2.4 Transmitir los valores en los que cree la organización y los cuales deberán ser respetados por todos los miembros de la organización.

3 Inducción general a la organización

El proceso de inducción general a la organización, da inicio en el momento que se le da la bienvenida al nuevo colaborador, como apoyo al proceso, se propone la utilización del presente manual de inducción, el cual le proporcionará la información necesaria, que le permita conocer de una manera formal a la empresa y a su vez le facilite su incorporación a la misma, en el menor tiempo posible.



El proceso de inducción general, termina con la presentación oficial del nuevo colaborador, con sus superiores y equipo de trabajo.

4 Bienvenida

Como resultado de la búsqueda incansable de la organización de talento humano, que nos apoye en crear una organización fuerte con un crecimiento sostenible, que mantenga el compromiso con nuestros clientes de proporcionarles el mejor servicio de asistencia, soporte y mantenimiento técnico, me complazco en nombre de Technik, S. A. de darle la bienvenida a nuestra organización.



La calidad en el servicio al cliente es nuestro principal objetivo, el cual sin su apoyo sería imposible lograr por lo que su compromiso y dedicación en la prestación del mismo, es de vital importancia y que sin su apoyo no podríamos alcanzar.

A partir de este momento pertenece a una organización que trabaja unida para alcanzar sus objetivos, como empresa estamos en toda la disposición de proporcionarle las herramientas necesarias, que le permitan desarrollar sus actividades de una forma efectiva, al mismo tiempo de compartirle nuestra visión, misión, objetivos e ideales, nuevamente le damos la bienvenida gracias por elegir a nuestra empresa.

Atentamente,

Coordinador de Recursos Humanos

5 ¿Quiénes somos?

5.1 Antecedentes históricos

Technik, S.A. fue fundada por dos socios, quienes después de trabajar en una empresa multinacional de envasado de bebidas carbonatadas, decidieron iniciar su propia empresa en julio de 1995 siendo los representantes de un fabricante alemán de plantas de producción



Prestando los servicios de asistencia, soporte y mantenimiento técnico a las líneas de producción de los clientes en América Central y el Caribe de su representada, la función principal de Technik, S. A. es la de suministrar personal que cuente con las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para realizar dichas actividades.

En sus inicios era un equipo conformado solo por ambos socios y una persona más, la cual se ocupaba de las actividades administrativas, conforme los años se ha mostrado un repentino crecimiento, impulsado por la demanda de los servicios prestados, los cuales ya no solo presta en América Central, sino también en Estados Unidos y en regiones de Sudamérica cuando se le es requerido.

6 Nuestra misión

Proporcionar a la casa matriz un nivel calificado de personal de servicio técnico para asegurar, profesionalismo, lealtad, integridad y actitud orientada al cliente.

Contando con el personal administrativo calificado para llevar a cabo eficientemente las operaciones internas de la empresa, garantizando disponibilidad total, operaciones continuas y servicio al cliente profesional.



7 Nuestra visión

Ser una empresa reconocida por la casa matriz, como una de sus mejores filiales, ofreciendo un servicio de calidad y profesionalismo a sus mejores clientes alrededor del mundo.



8 Nuestros valores

Responsabilidad: nuestra responsabilidad, es brindar el mejor servicio al cliente, ofreciendo siempre soluciones acertadas a través de un servicio personalizado.



Lealtad: hacia la casa matriz y sus clientes, hacia el trabajo desempeñado y a la empresa, dando siempre lo mejor de nosotros mismos, en cada actividad realizada.

Respeto: creemos en la libertad de cada miembro del equipo, de tomar sus propias decisiones y asumir las consecuencias de sus actos, respetando su forma de pensar, la empresa fomentara, el respeto: entre cada uno de los colaboradores, hacia la organización y viceversa.

Disciplina: seguir planes, establecer metas, culminar las actividades asignadas, teniendo siempre presente, que cada tarea realizada contribuye al buen funcionamiento de la organización.

Proactividad: aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten, actuar de forma anticipada ante posibles situaciones que se puedan conviertan en problemas actuando de forma positiva frente a él, tomándolo como una oportunidad de proponer soluciones si se vuelven a presentar en el futuro.

9 Nuestros objetivos

9.1 Objetivo general

Dar un servicio técnico de calidad profesional exclusivamente para maquinaria producida por la casa matriz.



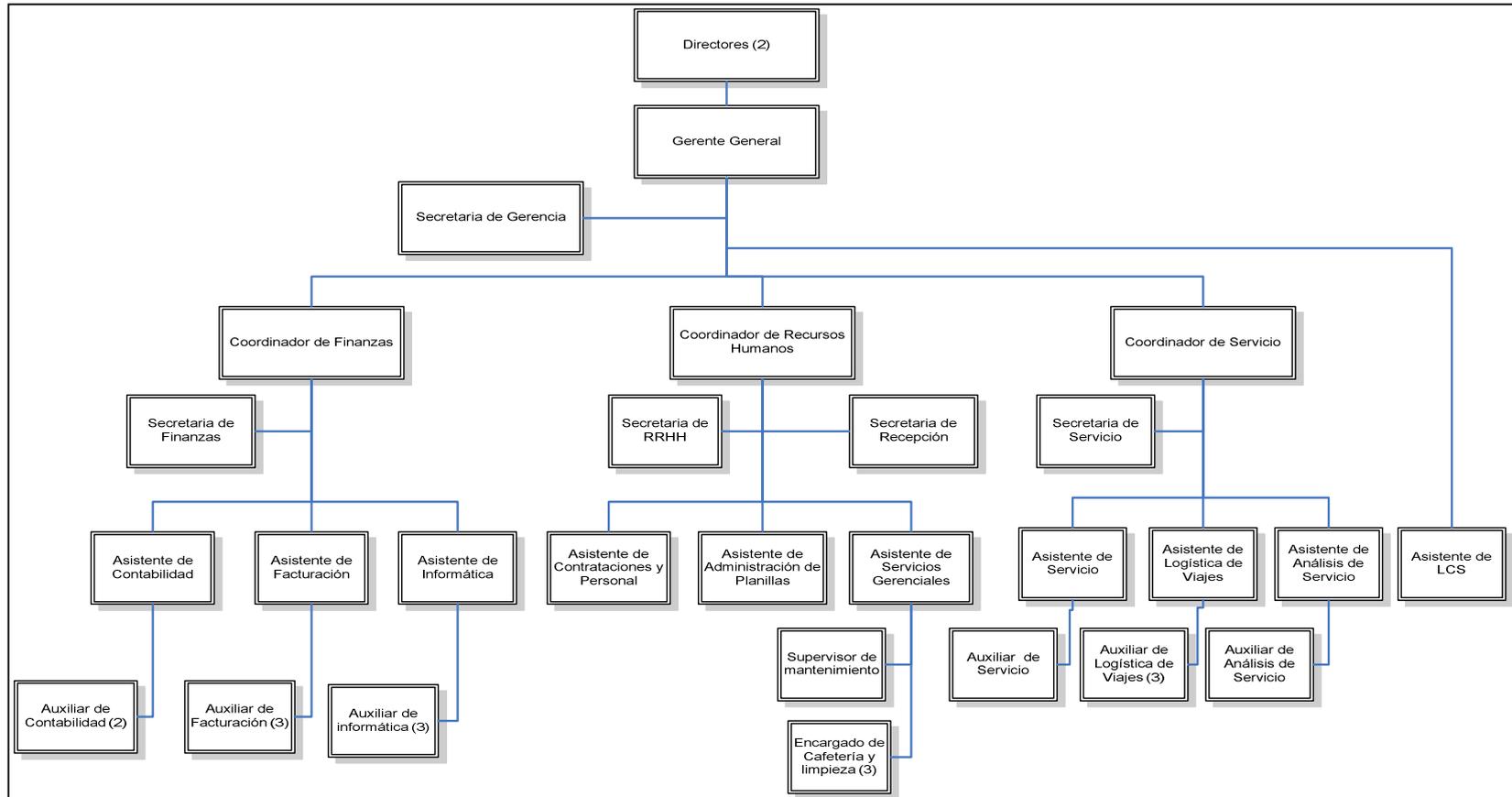
9.2 Objetivos específicos

- Determinar el tiempo que se invierte en cada trabajo solicitado por los clientes y el nivel de satisfacción de los mismos.
- Evaluar y analizar constantemente los procesos administrativos para dar soporte y asistencia necesarios al área técnica para el funcionamiento adecuado a corto, mediano y largo plazo.

MANUAL DE INDUCCIÓN

10 ¿Cómo estamos conformados?

ORGANIGRAMA DE PUESTOS ACTUAL
TECHNIK, S. A.



MANUAL DE INDUCCIÓN

Gerencia

Directores:

Dirigir y controlar la prestación de servicio técnico a clientes:

- Instalaciones
- Overhauls
- Entrenamientos
- Atención de Emergencias

Gerente General:

- Tomar decisiones
- Auditar el proceso de reportes de servicio y gastos
- Optimizar procesos
- Controlar cuentas por pagar

Departamento: Finanzas

Unidad: Contabilidad

Principales funciones

- Administrar los Inventarios
- Asignar herramientas y equipo
- Administrar todo lo relacionado a las tarjetas de crédito
- Administrar todas las transacciones bancarias
- Control de Planilla
- Control de Impuestos
- Control de la Contabilidad General

MANUAL DE INDUCCIÓN

Departamento: Finanzas

Unidad: Facturación

Principales funciones

- Revisar y procesar informes de servicio y gastos de RST
- Facturar horas y gastos de RST
- Facturar servicios técnicos o profesionales a RST
- Elaborar Informes de horas y gastos semanal, mensual y anual
- Reintegrar gastos a RST
- Liquidar gastos de RST

Departamento: Finanzas

Unidad: Informática

Principales funciones

- Controlar, mantener, comprar, asignar, entre otros, el equipo de cómputo, necesario de hardware y software.

Departamento: Recursos Humanos

Principales funciones

- Administrar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Realizar coordinación de eventos varios.
- Administrar mantenimiento, seguridad, orden y limpieza de instalaciones.
- Administrar la planilla de empleados
- Administrar compensaciones laborales
- Controlar horario de personal
- Organizar capacitaciones
- Coordinar todo lo relacionado con la administración de personal.

MANUAL DE INDUCCIÓN

Departamento: Servicio

Unidad: Servicio

Principales funciones

- Establecer comunicación directa con clientes, y subsidiarias de la casa matriz e RST para planeación de visitas de servicio.
- Organizar entrenamientos
- Asistir, programar y coordinar servicios
- Calendarizar todas las programaciones
- Manejar el sistema SAP
- Control de uniformes de RST

Departamento: Servicio

Unidad: Logística de Viajes

Principales funciones

- Realizar la logística de viajes de RST (boletos aéreos, hoteles, transporte, etc.)
- Realizar las reservas de RST y personal administrativo
- Crear memo y paquetes de viajes a cada RST
- Realizar las solicitudes y renovaciones de visas a RST

Departamento: Servicio

Unidad: Análisis de Servicio

Principales funciones

- Analizar y procesar Informes de servicio y gastos de RST
- Llevar el control de devoluciones y reembolsos de los gastos de RST

MANUAL DE INDUCCIÓN

Departamento: Servicio

Unidad: RST

Principales funciones

- Brindar servicio técnico a clientes:
- Instalaciones
- Overhalls
- Entrenamientos
- Atención de emergencias

Departamento: Servicio

Unidad: RST

Principales funciones

- Brindar atención al cliente
- Llevar control de overhalls
- Dar seguimiento a cotizaciones
- Asistir a los RST
- Dar seguimiento a solicitudes de partes, órdenes de compra y Reclamos

11 En lo que creemos

Creemos en la búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente, a través de la mejora continua de nuestros procesos, partiendo de lo siguiente:



- Libertad en la toma de decisiones y la responsabilidad que esto implica tanto para el individuo como para la unidad administrativa a la que pertenece y la organización.
- En que cada colaborador es importante para la organización ya que aporta sus conocimientos mejorando de esta forma cada actividad que realiza, por tal razón merece un trato justo y digno.
- Valorar los esfuerzos realizados, por cada integrante de la organización, reconociendo que esto es la base de la superación personal.
- Creemos que cada cliente es merecedor del mejor servicio al cliente que la empresa pueda brindar, el cual debe de adaptarse según las necesidades específicas de los mismos, resolviendo los inconvenientes en el menor tiempo posible.

12 Lo que esperamos de usted

Como una organización que se caracteriza por contar con el mejor equipo de trabajo, esperamos de usted lo siguiente:



Puntualidad: cumplir con los horarios de entrada y salida, establecidos por la empresa para el personal.

Respeto: hacia sus compañeros de trabajo, superiores y hacia la empresa.

Confidencialidad: con la información administrada por su persona, la cual debe ser discutida y divulgado únicamente con sus superiores o compañeros de unidad de trabajo según corresponda:

Vocación de servicio: con nuestros clientes externos e internos; quienes merecen toda nuestra atención y dedicación, en la resolución de las eventualidades que se puedan presentar, teniendo como orden de importancia nuestro cliente externo que es la razón de ser de la empresa.

Creatividad: generar nuevas ideas y conceptos que permitan mejorar el rendimiento de nuestras unidades administrativas y por consiguiente nuestra empresa.

Innovación: proponer mejoras en los procesos establecidos, para buscar la excelencia en cada actividad realizada.

Honradez: hacer uso correcto de los recursos de la empresa, utilizándolos únicamente para fines que busquen un beneficio para la misma y no basados en un beneficio personal.

Compromiso: compromiso con nuestros clientes y compañeros de trabajo de garantizar la ejecución de nuestras tareas de una forma correcta.

MANUAL DE INDUCCIÓN

Pro actividad: anticiparnos a la búsqueda de soluciones a situaciones que se puedan dar en el futuro y sean perjudiciales para la empresa.

Dedicación: poner el mejor esfuerzo en cada actividad que le sea asignada, teniendo en cuenta que nuestro trabajo contribuye a que la empresa sea mejor cada día.

Apego a las normas establecidas: cumplir todas aquellas normas impuestas, las cuales tienen como objetivo moderar el comportamiento de cada colaborador dentro la empresa para mantener un ambiente de trabajo agradable.

MANUAL DE INDUCCIÓN

13 Políticas internas

La empresa consiente de la necesidad que cada colaborador tiene, de ser orientado y guiado dentro de la empresa y que le permitan realizar sus actividades en un ambiente agradable de trabajo, ha elaborado una serie de políticas internas, las cuales deben de ser observadas y respetadas por cada miembro de la empresa.



A continuación se le hará entrega de un cartapacio, conteniendo las políticas internas de la organización, también se puede acceder a las mismas, desde su computadora entrando a la carpeta de documentos compartidos, se leerán y discutirán conjuntamente con su persona, cada una de ellas, de tener alguna duda hacerlo saber, para poder aclararla.

Nombre política	Breve descripción
1. Política general	Lineamientos generales de comportamiento y uso de recursos dentro de la empresa.
2. Política de asistencia	Control de asistencia, puntualidad, ausencias, licencias y permisos especiales del personal administrativo.
3. Política de medidas de seguridad	Lineamientos de seguridad interna para todo el personal, respecto a algún siniestro.
4. Política de uniformes y vestuario	Aspectos de imagen personal y uso respectivo de uniforme.
5. Política de vacaciones	Directrices del descanso que se le otorga al personal después de cada año continuo de trabajo.
6. Política de pago de	Especificaciones de la forma de pago de

MANUAL DE INDUCCIÓN

salarios devengados	todas las compensaciones de los empleados.
7. Política de capacitaciones y formación	Proceso operativo y planes de ejecución de capacitaciones al personal administrativo.
8. Política de celebraciones	Descripción de las diferentes celebraciones que se llevan a cabo en la empresa durante todo el año.
9. Política de uso de salas de reuniones	Lineamientos necesarios para el uso correcto de las salas de reuniones.
10. Política de atención de emergencias médicas	Indicaciones de los servicios, cobertura y procedimiento de la asistencia médica de emergencia y primeros auxilios.
11. Política de compra de vehículos	Lineamientos específicos para la compra de nuevos o reemplazos de vehículos de la empresa.
12. Política de mantenimiento	Lineamientos de mantenimiento internos de la empresa.
13. Política de alimentación y transporte	Indicaciones para asignación de alimentos y transporte por trabajo en horario extraordinario.
14. Política de uso de vehículos	Lineamientos necesarios para el uso correcto de vehículos de la empresa.
15. Política de estacionamientos	Identificar la ubicación y lineamientos para la utilización de estacionamientos disponibles.
16. Política de cocina y comedor	Lineamientos generales de uso de los recursos e instalaciones de cocina y comedor.

14 ¿Qué prestaciones y beneficios ofrecemos?

Actualmente la organización presta las siguientes prestaciones y beneficios:

Vacaciones: Todo colaborador tiene derecho a gozar de 15 días hábiles de vacaciones después de haber laborado un año de trabajo, según lo dicta el Código de Trabajo, para poder gozar de cada periodo de vacaciones hay que tomar en cuenta lo establecido en la política de vacaciones.



Aguinaldo: como el Código de Trabajo literalmente indica, en el decreto número 76-78 del Congreso de la Republica de Guatemala artículo primero “Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente”.

El aguinaldo será pagado en su totalidad en el mes de diciembre dentro de los primeros quince días del mes, según lo establece la política de pagos devengados en su numeral 5.

Bono 14: el decreto número 42-92 del Congreso de la Republica de Guatemala, en su capítulo primero dice “se establece como carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador.”

MANUAL DE INDUCCIÓN

El pago del bono 14 es equivalente al 100% del salario ordinario que devenga cada colaborador en un mes, según policía de pagos devengados en su numeral 5, el pago se hará dentro de los primeros quince días del mes de julio.

Parqueo para colaboradores: la empresa le proporciona de manera gratuita a todos sus colaboradores, el servicio de parqueo para todas aquellas personas que posean automóvil, el cual puede ser utilizado únicamente los días que se presenten a laborar a la empresa.

Celebración de cumpleaños del mes: el último miércoles de cada mes la empresa celebra todos los cumpleaños de los colaboradores que cumplan años en el mes.

Uniformes: como parte de los beneficios prestados hacia los colaboradores, la empresa proporciona a cada colaborador uniformes completamente gratis, este beneficio está regulado por la política de uniformes y vestuario.

15 Inducción específica en el puesto de trabajo

Esta parte de la inducción, estará a cargo del inmediato superior del nuevo colaborador quien deberá de cubrir los siguientes aspectos:



- Crear un ambiente agradable, donde el nuevo colaborador se sienta con la suficiente confianza para poder manifestar sus dudas o inquietudes sobre los diferentes aspectos que le serán expuestos.
- Dar a conocer cuál es la visión general del cargo.
- Dar a conocer las principales atribuciones y deberes, inherentes al cargo apoyarse en la descripción del puesto existente.
- Describir los diferentes procesos que el nuevo colaborador deberá realizar, explicando cual es el fin que se percibe y como esto apoya a la realización de los objetivos de la unidad administrativa y por consiguiente a los objetivos organizacionales.

¡Bienvenido!

Anexo II
Cuestionario de colaborador responsable
Proceso de admisión e inducción de personas
Technik, S.A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

CUESTIONARIO DE COLABORADOR RESPONSABLE
PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS
TECHNIK, S.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Fecha:

Objetivo: Conocer la forma en la que actualmente se lleva a cabo la convocatoria, inclusión e incorporación del personal a través de la información que se obtendrá de la persona que lleva a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales debe de responder de manera clara, honesta y concisa. Toda la información recabada será utilizada con fines académicos y es estrictamente confidencial.

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Edad:

Años laborando en la empresa:

Puesto actual dentro de la empresa: _____

Jefe inmediato superior: _____

INFORMACIÓN GENERAL

1 ¿Quiénes intervienen en el proceso de Admisión de personas para la contratación del personal?

- Gerente General
- Coordinador de RRHH
- Asistente de Recursos Humanos
- Coordinadores de área solicitante
- Empresas externas
- Otros:

Quiénes:

2 ¿Se cuenta con procesos sobre los cuales se realice el reclutamiento y la selección de personal?

- Sí
- No

3 ¿Se cuenta con un proceso de inducción para incorporar al personal de nuevo ingreso a la empresa?

- Sí
- No

4 ¿Quiénes intervienen en el proceso de inducción?

- Gerente General:
- Coordinador de RRHH:
- Asistente de Recursos Humanos:
- Coordinadores de área solicitante:
- Empresas externas:
- Asistente de Área

Especifique:

5 De los procesos anteriores ¿Cuáles son los que se encuentran escritos?

Reclutamiento

Selección

Inducción

1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

6 ¿Cuáles son los pasos que emplea al momento de reclutar personal?

7 ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza actualmente?

- Interna (pase a la pregunta 8)
- Externas (pase a la pregunta 9)

8 ¿Si utiliza fuentes internas en que criterios se basa para reclutar?

9 ¿Qué técnicas de reclutamiento externo generalmente utiliza?

- Anuncios en periódicos
 Registros internos de candidatos potenciales
 Publicaciones en sitios en internet
 Agencias de reclutamiento
 Otros:

Mencione cuales técnicas usa que no se encuentran listadas

10 ¿Conoce el costo total del proceso de reclutamiento?

- Si
 No

Si la respuesta es Si, ¿Cuál es el costo anual?

11 ¿A través de que forma se detectan las necesidades de personal ?

- Renuncias
 Nuevas plazas creadas
 Despidos

12 ¿Qué criterios utiliza para el reclutamiento interno ?

- Por el tiempo laborado dentro de la empresa
 Por el desempeño en le puesto actual
 Por cumplir con los requisitos del puesto

13 ¿Utiliza algún tipo de formato para llevar acabo el proceso de reclutamiento?

14 ¿Se evalúan los resultados del reclutamiento?

- Si
 No

¿De qué forma?

2. PROCEOS DE SELECCIÓN

15 ¿Actualmente se tiene dentro de la organización un proceso de selección?

16 ¿Qué criterios se consideran en el proceso de selección?

- Preparación académica
 Años de experiencia
 Presentación personal
 Cumple con los requisitos exigidos por el puesto
 Otros

¿Cuáles?

17 ¿Se conoce el tiempo total del proceso de selección?

- Si
 No

¿Cuál es el tiempo total?

18 ¿Se realizan pruebas de idoneidad a las personas seleccionadas para ocupar un puesto vacante dentro de la empresa?

- Si
 No

19 ¿Cuántas entrevistas son realizadas a los candidatos y con qué fin?

20 ¿Cuáles de las siguientes características se toman en cuenta durante la entrevista para la selección del personal?

- Conocimientos sobre las actividades relacionadas con el puesto de trabajo
 Presentación personal
 Años de experiencia
 Desempeño durante la entrevista
 Expresión corporal
 Resultados de las pruebas de idoneidad
 Todas las anteriores
 Otros

¿Cuáles?

21 ¿Se realiza estudio socioeconómico a los candidatos?

- Siempre
 Casi siempre
 De vez en cuando
 Nunca

¿Explique su respuesta?

22 ¿Se conoce el costo total del proceso de selección?

- Si
 No

¿Cuál es el monto?

23 ¿En la actualidad se evalúan los resultados del proceso de selección?

- Si
 No

Describe de que forma son evaluados los resultados

24 ¿Se utiliza el índice de rotación?

- Si
 No

3. PROCESO DE INDUCCION

25 ¿Existen programas de adaptación a la empresa para el personal de reciente ingreso ?

- Si
 No

¿Cuales?

26. ¿Se le indica al personal de nuevo ingreso con las personas que tendrá relación dependiendo de su puesto de trabajo?

- Si
 No

Explique?

27 ¿Existe algún tipo de documento que se le proporcione al personal de nuevo ingreso donde indique los beneficios y guías de conducta que debe seguir dentro de la empresa?

- Si
 No

¿Cuales?

28 ¿De existir dicho documento cuales de los siguientes aspectos estas contenidos en el mismo?

- Misión
- Visión
- Reseña histórica
- Valores
- Filosofía
- Inducción general a la organización
- Inducción especifica en el puesto de trabajo

29 ¿Actualmente, se evalúan los resultados de la inducción?

- Si
- No

30 ¿Cuales son los problemas mas frecuentes que se dan en los colaboradores dentro de la organización?

Fuente: Elaboración propia. Año 2011

Anexo III
Cuestionario a colaboradores contratados
Proceso de admisión e inducción de personas
Technik, S. A.
Ciudad de Guatemala, año 2012

CUESTIONARIO A COLABORADORES CONTRATADOS
PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS
TECHNIK, S. A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Fecha: _____

Objetivo: recolectar información del personal que actualmente labora en la empresa, con el fin de identificar las actividades que intervienen en el proceso de admisión e inducción de personas actual.

Instrucciones: responder las preguntas expuestas a continuación, marcando con una x la respuesta que considera mejor se apegue a su experiencia en el proceso de reclutamiento, selección e inducción practicado por la empresa hacia su persona, de ser necesario realizar comentarios trate de hacerlos de una forma breve y concisa, la información obtenida a través del presente cuestionario es confidencial y será tomada exclusivamente con fines académicos.

INFORMACIÓN GENERAL

Edad: Puesto que desempeña: _____

1 ¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando para la empresa?

- Menos de 1 mes
 De 1 mes a 2 meses
 Más de 2 meses a 1 año
 Más de 1 año

1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

2 ¿Cómo se desarrolló el proceso de reclutamiento para el puesto que actualmente ocupa?

- Fuente Externa (Pase a pregunta 3)
 Promoción Interna (Pase a pregunta 4)

3 ¿Cómo se enteró de la oportunidad laboral en la empresa?

- Anuncio en Periódico Agencias de Reclutamiento
 Recomendación Banco de Solicitudes
 Otros

¿Especifique que medio?

4 ¿Tenía experiencia previa, relacionada con el puesto que desempeña actualmente en la empresa?

5 ¿Le fue solicitado que llenara solicitud de empleo?

- Sí No

6 ¿Qué documentos le fueron requeridos al momento de iniciar el proceso?

- Curriculum vitae Fotocopia de antecedentes penales
 Documento de identificación Fotocopia de antecedentes policíacos
 Otros

¿Especifique que documento?

7 ¿Esta de acuerdo con el proceso de reclutamiento que se realizó con usted?

- Sí No

¿Especifique que documento?

2. PROCESO DE SELECCIÓN

8 ¿Al momento de presentarse en la empresa, la persona encargada del proceso de selección le practicó alguna entrevista?

- Sí No

9 A partir del tiempo en que fue contactado por la empresa ¿Cuanto tiempo transcurrió para que fuera llamado a la primera entrevista de selección?

- De 1 día a una semana Más de dos semanas a un mes
 De una a dos semanas Más de un mes

10 ¿Cuál fue el número de entrevistas practicadas durante el proceso de selección, previo a ser contratado?

- 0 2
 1 3 o más

11 ¿Las entrevistas practicadas durante el proceso de selección, fueron de su agrado?

- Sí No

Si su respuesta es negativa, indique que no le gustó de la entrevista

12 ¿Durante su primera entrevista usted se sintió?

- Bajo presión Cómodo
 Incómodo Muy cómodo

13 ¿Cree usted que la persona que lo entrevistó estaba preparada para realizar esta actividad?

Si su respuesta es negativa, indique la razón de su respuesta

13 ¿Se le fueron practicadas algún tipo de pruebas de conocimientos sobre el puesto de trabajo?

- Sí No

14 En caso de haber sido contactado por agencias de reclutamiento, ¿Quién fue el que le notificó que había sido seleccionado para ocupar la plaza vacante?

- Technik, S.A. Agencias de reclutamiento

15 ¿Cual fue la forma en que fue contratado?

Forma verbal

Forma escrita

Ambas

3 PROCESO DE INDUCCIÓN

16 ¿Al momento de ser contratado por la empresa, recibió un programa de inducción, que le diera a conocer aspectos internos de la empresa que lo apoyaran en su adaptación a la misma?

Sí

No

17 Al momento de integrarse a la empresa, ¿Se le facilito algún tipo de documento, con información sobre: normas de conducta interna, beneficios proporcionados por la empresa, valores, misión, visión, objetivos de la organización?

Sí

No

Fuente: Elaboración propia. Año 2011